



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ROZVOJ OBCHODNÍCH AKTIVIT PODNIKU

DEVELOPMENT OF BUSINESS ACTIVITIES OF COMPANY

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Nikola Sabaková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Sabaková Nikola

Ekonomika a procesní management (6208R161)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Rozvoj obchodních aktivit podniku

v anglickém jazyce:

Development of Business Activities of Company

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza současného stavu

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DĚDIČ, Jan, Miluše KALINOVÁ a Ivana ŠTENGLOVÁ. Právo v podnikání. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1998, 407 s. ISBN 80-7175-064-6.

FERENČÍKOVÁ, Soňa. Medzinárodná expanzia firiem: stratégie, partnerstvá a ľudské zdroje. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition, c2013, 362 s. Ekonómia (Iura Edition). ISBN 978-80-8078-532-1.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005, 356 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-0939-2.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. Obchodní podnikání. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1997, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 304 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Bakalárska práca sa zaoberá návrhmi na rozvoj obchodných aktivít dánskej spoločnosti ECCO pôsobiacej na globálnom trhu. Predmetom podnikania je výroba a predaj koženej obuvi pre mužov, ženy a deti. Návrhy sú zamerané na aktivity, pomocou ktorých podnik prehĺbi a upevní vzťahy so svojimi zákazníkmi. Na základe uskutočnených analýz a mystery shoppingu tak preskúmam konkurenciu a vymedzím jednotlivé kroky, ktoré povedú k budovaniu silnej prémiovej značky a zvýšeniu spokojnosti zákazníkov. Mojim cieľom je tak prostredníctvom osobitého prístupu vytvoriť u spotrebiteľa nákupný zážitok, rozvíjať obchodné aktivity podniku a podporiť predaj produktov. Základnou normou aplikovanou pri tvorbe návrhu je rozvoj hodnoty pre zákazníka.

Abstract

Bachelor thesis deals with proposals for the development of business activities of Danish company ECCO operating in the global market. The subject of business is the production and sale of leather shoes for men, women and children. The proposals are aimed at activities by which the company deepen and reinforce relationships with its customers. Based on the analyzes and mystery shopping I'm able to examine the competition and define the steps that will lead to building a strong premium brand and increase customer satisfaction. My goal is using a specific approach to create the consumer shopping experience, develop the businesses activities and promote product sales. The basic standard applied in the creation of the proposal, is to develop customer value.

Kľúčové slová

Obchod, rozvoj, mystery shopping, konkurencia, vzťahy so zákazníkmi, hodnota pre zákazníka, uspokojenie potreby zákazníka

Key words

Trade, development, mystery shopping, competition, customer relationships, customer value, customer satisfaction

Bibliografická citácia práce

SABAKOVÁ, N. *Rozvoj obchodních aktivit podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 105 s. Vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je pôvodná a spracovala som ju samostatne. Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná. Že som vo svojej práci neporušila autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brně dňa 17. mája 2016

.....
Nikola Sabaková

Pod'akovanie

Touto cestou by som rada pod'akovala vedúcemu mojej bakalárskej práce doc. Ing. Robertovi Zichovi, Ph. D. za odborné vedenie, cenné rady, inšpiráciu a námety. Ďalej moja vďaka patrí Ing. Eve Filčákovej, vedúcej HR oddelenia spoločnosti ECCO za poskytnuté informácie, na základe ktorých táto práca mohla vzniknúť a v neposlednom rade Ing. Pavlovi Mráčkovi, Ph.D. za oponentský posudok práce.

Obsah

ÚVOD.....	12
CIELE A METODIKA PRÁCE.....	14
1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE.....	17
1.1 Definícia obchodu.....	17
1.1.1 Obchod ako činnosť.....	17
1.1.2 Obchod v inštitucionálnom pojatí.....	18
1.1.3 Obchod so spotrebným tovarom.....	18
1.1.4 Obchod s tovarom určeným pre ďalšie podnikanie.....	18
1.1.5 Maloobchod.....	19
1.1.6 Typy maloobchodu.....	19
1.2 Obchodné aktivity.....	20
1.3 Marketing a marketingový mix obchodu.....	20
1.3.1 Podstata marketingu a marketingového mixu.....	20
1.4 Trh.....	21
1.4.1 Konkurencia.....	22
1.4.2 Konkurent.....	23
1.4.3 Konkurenčné vzájomné vzťahy.....	24
1.5 Spokojnosť zákazníka.....	24
1.6 Nákupný zážitok.....	25
1.6.1 7 filozofií pre budovanie skvelého nákupného zážitku.....	25
1.7 Značka.....	26
1.7.1 Typy obchodných značiek.....	27
1.7.2 Vytváranie spotrebiteľskej hodnoty a uspokojovanie potrieb zákazníka.....	28
1.8 Nákupné správanie spotrebiteľa.....	28
1.8.1 Pojem a podstata nákupného správania spotrebiteľa.....	28

1.8.2 Nákupný rozhodovací proces spotrebiteľa.....	29
1.9 Konkurenčná výhoda.....	31
1.10 Spotrebiteľská hodnota.....	31
1.10.1 Úrovne hodnoty pre zákazníka.....	32
1.11 Hodnotový reťazec.....	32
1.11.1 Hodnotovo – distribučná sieť.....	34
1.12 Priťahovanie a udržanie si zákazníkov.....	34
1.12.1 Priťahovanie zákazníkov.....	35
1.12.2 Potreba udržania si zákazníkov.....	35
1.12.3 Vzťahový marketing.....	36
1.12.4 Riadenie vzťahov so zákazníkmi.....	37
1.13 Súhrn teoretickej časti.....	38
2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU.....	41
2.1 Základné údaje o spoločnosti.....	41
2.1.1 História spoločnosti.....	41
2.1.2 Predmet podnikania.....	42
2.1.3 Ponúkaný sortiment.....	43
2.1.4 Finančná situácia podniku.....	43
2.2 PEST analýza obecného prostredia.....	44
2.2.1 Politické faktory.....	44
2.2.2 Ekonomické faktory.....	46
2.2.3 Sociálne faktory.....	49
2.2.4 Technologické faktory.....	52
2.3 Analýza marketingového mixu.....	53
2.4 Identifikácia konkurencie.....	57
2.4.1 Porovnanie konkurencie.....	61

2.5	Mystery shopping a jeho zhodnotenie.....	61
2.6	Analýza hodnotového reťazca.....	63
2.6.1	Primárne činnosti.....	63
2.6.2	Podporné činnosti.....	66
2.7	Vyhodnotenie hodnotového reťazca a hodnoty pre zákazníka.....	69
2.8	Dotazníkový prieskum.....	70
2.8.1	Zhodnotenie dotazníkového prieskumu.....	71
2.8.2	Porovnanie dotazníkového prieskumu 1 a 2.....	72
2.9	SWOT analýza.....	73
3	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ.....	77
3.1	Návrhy vlastných riešení.....	79
3.2	Prostredie predajne.....	79
3.2.1	Priestor predajne.....	80
3.2.2	Služby v predajni.....	80
3.2.3	Poradca na mieru.....	80
3.2.4	Občerstvenie.....	81
3.2.5	Starostlivosť o obuv.....	82
3.2.6	Webové stránky spoločnosti.....	82
3.3	Propagácia spoločnosti.....	83
3.3.1	Letáky.....	83
3.3.2	Podpora predaja.....	84
3.3.3	Shopping night (nočné nakupovanie).....	84
3.3.4	Deň otvorených dverí.....	85
3.3.5	Kampaň obuvi.....	86
3.3.6	Guerilla marketing.....	86
3.3.7	Virtuálny kútik.....	87

3.3.8 Nový dizajn.....	88
3.4 Ponákový proces.....	88
3.4.1 Priama komunikácia.....	89
3.5 Rozvoj zamestnancov.....	90
3.5.1 Kurz starostlivosti o zákazníka.....	90
3.5.2 Interný tréning a vzdelávanie zamestnancov.....	91
3.6 Prínosy práce a harmonogram realizácie návrhov.....	92
ZÁVER.....	94
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	97
ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK.....	102
ZOZNAM PRÍLOH.....	104
PRÍLOHY.....	I

ÚVOD

V súčasnej dobe sa na trhu nachádza množstvo spoločností, ktorých hlavným cieľom je vytvárať zisk. Nezamýšľajú sa nad tým, že zisk nie sú len finančné prostriedky získané predajom, alebo ponúkaním služieb, ale najväčšiu hodnotu tvoria spokojní a lojálni zákazníci. Spotrebitelia, ktorí opakujú svoje nákupy sú pre podnik dôležití, preto je potrebné analyzovať a uspokojiť ich potreby či túžby. V období, kedy spoločnosti ponúkajú podobné produkty a služby je rozhodujúce odlíšiť sa a získať konkurenčnú výhodu, vďaka ktorej sa zákazníci vždy vrátia.

Bakalárska práca sa zaoberá spoločnosťou ECCO, ktorá pôsobí na globálnom trhu a je jedným z popredných svetových výrobcov koženej obuvi, ktorá je štýlová a pohodlná zároveň. Za hlavnú konkurenčnú výhodu podniku považujem transformačný proces, v ktorom je využívaná technológia DIP (priame vstrekovanie), vďaka ktorej je vyrábaná obuv s nadštandardnou kvalitou. V Českej republike spoločnosť nie je príliš známa, preto je práca zameraná na rozvoj obchodných aktivít, ktoré zvýšia konkurencieschopnosť podniku, povedomie o značke a pomocou navrhnutých aktivít podporia predaj produktov. Rozhodujúcim zámerom je vyvolať u zákazníka nákupný zážitok, ktorým sa spoločnosť diferencuje od konkurencie a priláka nových potencionálnych zákazníkov.

Návrhy práce vychádzajú z analýzy vnútorného a vonkajšieho prostredia spoločnosti ECCO. Jedným z cieľov práce je posilnenie konkurencieschopnosti podniku, preto je dôležité správne identifikovať konkurenciu na trhu. Na preskúmanie poskytovaných služieb ostatných firiem je vhodné využiť metódu mystery shoppingu za pomoci ktorej, sa dajú odhaliť silné a slabé stránky spoločností. Na základe získaných dát je možné zistiť, v čom je skúmaný subjekt lepší, aké služby ponúka a či je pre podnik skutočnou hrozbou.

Organizácia by mala väčšinu finančných prostriedkov investovať do hodnototvorných marketingových aktivít. Neustálym zvyšovaním hodnoty pre zákazníka si tak spoločnosť buduje dlhodobých lojálnych spotrebiteľov a zvyšuje tržby. Hodnota pre zákazníka je jedným z faktorov, kedy môže podnik získať konkurenčnú výhodu a zabezpečiť, aby bol zákazník spokojný. Tejto oblasti je potrebné venovať značnú pozornosť.

Výsledkom prevedených analýz je súhrnná SWOT analýza, ktorá poukazuje na faktory,

na ktoré je vhodné sa zamerať a v budúcnosti ich zlepšovať. Komplexne vyhodnotí fungovanie spoločnosti a zadefinuje aké prednosti má podnik rozvíjať a aké hrozby či nedostatky má minimalizovať. Na základe analytickej časti navrhne náležité opatrenia, ktoré podniku pomôžu rozvíjať obchodné aktivity, navodiť zákazníkom nákupný zážitok, podporiť objem predaných výrobkov a získať si nových potenciálnych zákazníkov.

CIELE A METODIKA PRÁCE

Vymedzenie problému práce

Bakalárska práca sa zaoberá návrhmi na rozvoj obchodných aktivít dánskej spoločnosti ECCO pôsobiacej na globálnom trhu. Predmetom podnikania je výroba a predaj koženej obuvi pre mužov, ženy a deti. V súčasnej dobe si podnik uvedomuje nárast konkurencie na trhu, a preto je jednou z najdôležitejších súčastí práce zaoberať sa problematikou spokojnosti zákazníka s poskytovanými službami.

Stanovenie cieľov práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je pomocou uskutočnených analýz a spracovaných primárnych informácií navrhnuť jednotlivé kroky vedúce k rozvoju obchodných aktivít podniku s dôrazom na vytváranie hodnoty pre spotrebiteľa. Cieľom procesu nákupu je, aby si zákazník odniesol nie len kvalitný produkt, ale aj nákupný zážitok. Úlohou nákupného zážitku, ktorý je kľúčovým prostriedkom medzi podnikom a spotrebiteľom je prilákať nových potencionálnych zákazníkov, ktorí sú základom zvýšenia konkurencieschopnosti spoločnosti.

Metodika práce

V úvode praktickej časti bakalárskej práce je predstavená spoločnosť ECCO od histórie až po súčasnosť, jej poslanie, predmet podnikania, ponúkané služby a stručné zhodnotenie finančnej situácie podniku.

Prvá časť práce sa zameriava na teoretické východiská a definície základných pojmov využívaných v práci.

Pred začatím návrhovej časti je dôležité uskutočniť analýzu súčasného stavu spoločnosti a identifikovať jednotlivé oblasti pre možné zlepšenie obchodných aktivít. Konkrétne metódy sú uvedené v nasledujúcom texte.

Aby som dôkladne zanalyzovala vonkajšie prostredie použijem niekoľko druhov analýz. Na analýzu makroprostredia využijem metódu PEST, ktorá vychádza z poznania faktorov relevantných pre vývoj makroprostredia podniku v minulosti, sleduje a zvažuje spô-

soby zmien týchto faktorov v čase a na základe takto získaných údajov sa snaží predvídať budúce vplyvy vonkajšieho prostredia na daný podnik. Názov PEST vznikol zo začiatočných písmen sledovaných hlavných oblastí či skupín faktorov vonkajšieho makroprostredia, ktoré sú predmetom analýzy:

- politické,
- ekonomické,
- sociálne,
- technologické (Hadraba, 2004).

Pre dosiahnutie požadovanej odozvy z cieľového trhu použijem marketingový mix, alebo tiež analýzu 4P (produkt, cena, distribúcia, propagácia).

Mystery shopping je metóda, za pomoci ktorej zmeriam kvalitu ponúkaných služieb a získam informácie o produktoch. Problematika mystery shoppingu je bližšie popísaná v prílohe 1.

Vnútročné prostredie spoločnosti zmapujem pomocou hodnotového reťazca, v ktorom identifikujem deväť strategicky významných činností. Týchto deväť hodnotových činností sa skladá z piatich primárnych a štyroch podporných činností (Kotler, 2001).

Pomocou kvalitatívneho výskumu zistím potrebné informácie k poznaniu motívov, správania a preferencií spotrebiteľov pri nákupe. Dotazníkového výskumu sa zúčastnilo 85 respondentov. Respondenti boli vybraný zo širokej škály nakupujúcich, preto hodnotím výsledky prieskumu za kvalitné a relevantné.

V súvislosti s vyhodnotením analýz a získaných informácií použijem SWOT analýzu. Metóda SWOT umožňuje skĺbiť a systematizovať výsledky externých a interných faktorov analýzy, usporiadať ich do komplexu, ktorý má štyri kľúčové body vyjadrené začiatočnými písmenami príslušných anglických termínov:

- **Strengths** – silné stránky
- **Weaknesses** – slabé stránky
- **Opportunities** – príležitosti
- **Threats** – hrozby, ohrozenia (Hadraba, 2004).

Uvedené analýzy slúžia ako podklad pre spracovanie návrhovej časti bakalárskej práce.

Harmonogram spracovania

Bakalárska práca je rozdelená do siedmych základných etáp. Jednotlivé fázy harmonogramu sú rozdelené na čiastkové kroky, ktoré musia byť spracované v určitom termíne. Harmonogram spracovania je uvedený v prílohe 2.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Nasledujúca kapitola sa zaoberá obecnými teoretickými východiskami a definíciami základných pojmov. Charakterizuje termíny, akými sú obchod, maloobchod, marketing a jeho podstatu, konkurenciu, nákupný zážitok, nákupné správanie spotrebiteľa, hodnotový reťazec.

1.1 Definícia obchodu

Slovo obchod je v dnešnej dobe veľmi rozšíreným pojmom, ktorý je možné chápať z rôznych uhlov pohľadov. V nasledujúcom texte som vymedzila najdôležitejšie náhľady na danú problematiku (Mulačová, Mulač, 2013).

Rozoznávame dve základné roviny termínu obchod:

- obchod ako činnosť (širšie pojmie),
- obchod ako inštitúciu (užšie pojmie) (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1.1 Obchod ako činnosť

Tento prístup predstavuje najobsiahlejšie pojmie. Jedná sa o obecný náhľad na príslušnú tému. Obchod je tu chápaný ako činnosť, ktorá spočíva v nákupe a predaji tovaru. Je zrejmé, že v tomto náhľade je účastníkom obchodovania väčšina tržných subjektov. Obchodná činnosť teda nie je iba aktivitou obchodníkov, ale sú to aj subjekty, ktorých hlavnou činnosťou je výroba či služby. Pri výrobných podnikoch obvykle dochádza k funkčnému, časovému, priestorovému, organizačnému a sortimentálnemu oddeleniu nákupu a predaja. V nasledujúcom texte sa budeme zaoberať užším pojmím a to inštitucionálnym obchodom (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1.2 Obchod v inštitucionálnom pojatí

V tomto prístupe budeme za obchodníkov považovať tie subjekty, u ktorých je obchod prevažujúcou činnosťou. Za obchodné inštitúcie v užšom slova zmysle sú označované subjekty, ktoré nakupujú fyzický tovar za účelom ďalšieho predaja bez podstatnejšej úpravy (Mulačová, Mulač, 2013).

V rámci takéhoto náhľadu ďalej rozlišujeme dve hlavné oblasti obchodovania s fyzickým tovarom:

- obchod so spotrebným tovarom,
- obchod s tovarom určeným pre ďalšie podnikanie (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1.3 Obchod so spotrebným tovarom

Obchod so spotrebným tovarom (B2C – business-to-consumer) sa zaoberá prevažne tovarom určeným pre konečného, individuálneho spotrebiteľa. Do tejto skupiny náležia najmä potraviny, oblečenie, potreby pre domácnosť, záhradkárske potreby, športové a turistické doplnky, dopravné prostriedky, elektronika. Do skupiny so spotrebným tovarom spadajú aj nákupy menších výrobcov či remeselníkov a vybrané nákupy ostatných podnikateľských a neziskových organizácií (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1.4 Obchod s tovarom určeným pre ďalšie podnikanie

Obchod s tovarom určeným pre ďalšie podnikanie (B2B – business-to-business) je segment, ktorý predstavuje medzičlánok medzi výrobou a obchodom so spotrebným tovarom. Má buď charakter obchodu s materiálmi a výrobnými činiteľmi, alebo tovaru pre nasledujúci predaj v pôvodnej podobe či po prevedení istých úprav. V tejto oblasti je mimo rýdzich obchodníkov častejšia aktivita podnikov so širším záberom, teda výrobcov a poskytovateľov rôznych služieb a ich špecializovaných divízií či dcérskych spoločností (Mulačová, Mulač, 2013).

1.1.5 Maloobchod

Maloobchod zahrňuje všetky aktivity, ktoré sú spojené s predajom tovaru alebo služieb konečným spotrebiteľom pre neobchodné použitie. Maloobchodom alebo predajňou je akýkoľvek subjekt podnikania, ktorého tržby plynú prevažne z maloobchodného predaja (Kotler, 2001).

1.1.6 Typy maloobchodu

Maloobchodníci sa môžu zaradiť do jednej zo štyroch úrovní poskytovaných služieb.

- **Maloobchod so samoobsluhou** – samoobslužný predaj je typický pre všetky obchody s lacným tovarom. Mnoho zákazníkov je ochotných vyhľadať a porovnať rôzne značky tovarov samy, aby ušetrili (Kotler, 2001).
- **Maloobchod s vlastným výberom** – zákazníci si tovar vyberajú sami, ale môžu požiadať personál o pomoc. Nákup ukončia tým, že zaplatia za vybraný tovar (Kotler, 2001).
- **Maloobchod s obmedzeným rozsahom služieb** – poskytuje väčšiu pomoc zo strany predajného personálu a väčší rozsah služieb než predchádzajúci typ obchodu, pretože ponúka širší sortiment tovaru a zákazníci vyžadujú viac informácií (Kotler, 2001).
- **Maloobchod s plným rozsahom služieb** – predajný personál je ochotný pomôcť zákazníkovi vo všetkých fázach nakupovania. Tomuto spôsobu nakupovania dávajú prednosť zákazníci, ktorí sú radi stredobodom pozornosti. Vysoké náklady na predajný personál, širšia ponuka vzácných druhov tovarov a tovar s pomalým obratom majú za následok vysoké náklady na predaj (Kotler, 2001).

1.2 Obchodné aktivity

Spoločnosť ECCO považuje za svoje hlavné obchodné aktivity činnosti, vďaka ktorým dokáže u zákazníka nabudiť pocit jedinečnosti a vyvolať v ňom nákupný zážitok. Byť unikátny, diferencovaný a vždy uspokojiť potreby zákazníkov, je to, čo je pre podnik kľúčové a čím sa chce odlíšiť od svojej konkurencie.

Obchodné aktivity predstavujú výmennú činnosť na trhu, alebo činnosť kúpy a predaja. Pri obchodnej činnosti sa stretáva záujem predávajúceho a kupujúceho. Predmetom ich spoločného záujmu je tovar. Cieľom predávajúceho je tovar predat' a účelom kupujúceho je kúpiť kvalitný tovar, ktorý splňuje jeho požiadavky. Táto výmenná činnosť na trhu sa v trhových ekonomikách nerealizuje ako naturálna výmena, ale ako výmena sprostredkovaná peniazmi. Výsledkom zhody záujmu kupujúceho a predávajúceho je cena tovaru, za ktorú sa akt predaja realizuje. (www.uniba.sk, 2015).

1.3 Marketing a marketingový mix obchodu

V súčasnom vysoko konkurenčnom prostredí s vysokou prevahou ponuky tovaru nad jeho dopytom sa žiadny obchodník neobíde bez pripútania pozornosti zákazníka. Nestačí však pozornosť upútať, je potreba prinútiť ho k vstupu do obchodu a následnému nákupu. Rozsah poskytnutých služieb, ich kvalita a príjemnosť vrátane spokojnosti s nakúpeným výrobkom sú základom opakovanej návštevy, ktorá je označovaná ako hlavný cieľ – udržanie si zákazníka. Všetky tieto aktivity sú cieľom marketingu obchodného podniku (Mulačová, Mulač, 2013).

1.3.1 Podstata marketingu a marketingového mixu

Medzi množstvom definícií marketingu môžeme vidieť diametrálny rozdiel medzi sociálnym a manažérskym prístupom marketingu. Sociálne definície poukazujú na rolu marketingu v spoločnosti. Jedna z nich hovorí, že úlohou marketingu je „poskytovať vyšší životný štandard“ (Kotler, 2001). Pre moju prácu je vyhovujúca nasledovná

definícia.

Marketing je sociálny proces, pri ktorom jednotlivci a skupiny získavajú to, čo si prajú a čo potrebujú, prostredníctvom tvorby, ponuky a zmeny hodnotných produktov a služieb s ostatnými (Kotler, 2001).

Pre dosiahnutie požadovanej odozvy z cieľového trhu používajú marketingoví manažéri niekoľko nástrojov. Tieto nástroje konštituuju marketingový mix (Kotler, 2001).

Marketingový mix je súbor kontrolovateľných taktických nástrojov, ktoré používajú podniky k dosiahnutiu svojich marketingových cieľov. (Kotler, 2001).

Už v šesťdesiatych rokoch McCarthy rozdelil tieto nástroje do štyroch širších skupín, ktoré sú nazývané ako 4P – produkt, cena, distribúcia a propagácia. Je potrebné si uvedomiť, že takto chápané marketingové nástroje predstavujú hľadisko výrobcu na to, ako ovplyvniť zákazníkov. Ak sa pozrieme na tieto nástroje z hľadiska spotrebiteľa, je potrebné brať ohľad na to, že marketingový mix musí prinášať výhody aj pre neho. Preto Robert Lauterborn v roku 1990 navrhol rozšíriť prístup k marketingovým nástrojom taktiež z pohľadu spotrebiteľa a vytvoril 4C – hodnota pre zákazníka, náklady pre zákazníka, pohodlie a dostupnosť, komunikácia (Mulačová, Mulač, 2013).

Tabuľka 1: Marketingový mix z pohľadu výrobcu a spotrebiteľa

4P (pohľad výrobcu)		4C (pohľad spotrebiteľa)	
Produkt	Product	Hodnota pre zákazníka	Customer value
Cena	Price	Náklady pre zákazníka	Cost to the customer
Distribúcia	Place	Pohodlie a dostupnosť	Convenience
Propagácia	Promotion	Komunikácia	Communication

(Zdroj: Kotler, Armstrong, 1996)

1.4 Trh

Trh je oblasť ekonomiky, v ktorej dochádza k výmene činností medzi jednotlivými ekonomickými subjektmi prostredníctvom zmeny tovaru. Zmenu sprostredkovávajú pe-

niaze. Na trhu sa stretávajú predávajúci a kupujúci, aby prostredníctvom peňazí zmenili svoje výrobky a služby. Takéto výrobky a služby označujeme ako tovar. Charakteristickým znakom tovarov je, že boli vyrobené pre zmenu. Vzťah medzi výrobcom tovaru a jeho spotrebiteľom sprostredkováva trh (Macáková, 2007).

1.4.1 Konkurencia

Konkurencia je v odborných literatúrach charakterizovaná niekoľkými spôsobmi a každý z nich sa na tento termín pozerá z rôzneho uhlu pohľadu. Spoločnosti vnímajú konkurenciu zvyčajne ako hrozbu, ale pozrime sa bližšie aj na iné definície konkurencie.

„Schopnosť konkurencie je jadrom k úspechu alebo neúspechu podnikov. Konkurencia rozhoduje o vhodnosti tých činností podnikov, ktoré môžu prispieť k jeho výkonnosti, napríklad inováciou súdržného správania alebo dobrej realizácie zámerov“ (Porter, 1993).

„Konkurenciu je možné považovať za zásadný prejav správania firiem na trhu“ (Zich, 2012). Táto koncepcia úspechu schopnosti chápe konkurenciu v zmysle súťaže firiem veľmi široko, a to v súlade s vymedzeniami, ktoré zdôrazňujú:

- **Cieľovú orientáciu** (súťaž za účelom dosiahnutia cieľa). Snahou je identifikovať tie skupiny, organizácie či jednotlivcov, ktoré by mohli považovať našu spoločnosť za hrozbu. Cieľová orientácia hodnotí riziko možného konkurenčného stretu a prípadný charakter (Zich, 2012).
- **Súťaž na strane produktov (výstupov) a na strane zdrojov (vstupov).** Cieľom tohto pohľadu je pochopiť princípy konkurencie nie len v oblasti produktov, ale aj v oblasti zdrojov (Zich, 2012).
- **Súťaž s konzistentnými a nekonzistentnými konkurentmi.** Prvok konzistencie znamená určitú podobnosť firiem v zmysle ich zamerania a správania na trhu. Podniky súperia o zdroje a o zákazníkov. Konzistentní konkurenti ponúkajú analogické výrobky, nekonzistentní poskytujú výrobky iného druhu, ale z určité-

ho pohľadu nášmu podniku konkurujú (Zich, 2012).

- **Význam odlišnej charakteristiky súťaženia firiem a produktov.** Úspech podniku je spojený s úspechom jeho produktov na trhu. Je potrebné rozlišovať konkurentov, sledovať ich správanie a stratégiu (Zich, 2012).
- **Systémový a procesný charakter konkurencie.** Zahnutie systémových a procesných prvkov do konkurencie je viac než žiadúce. Zásadným prvkom systémového prístupu je vymedzenie systému ako prostredia, ktorého je organizácia súčasťou, hraníc systému i okolia, ktoré ho ovplyvňuje. Pri procesnom charaktere konkurencie je dôležité vychádzať z toho, čo má byť výstupom s určitou hodnotou a kto je zákazníkom (Zich, 2012).
- **Vplyvy externého prostredia v zmysle širokého okolia podniku** – (konkurenčného priestoru). Konkurenčný priestor je definovaný ako široko chápané okolie spoločnosti s vymedzením väzieb medzi jednotlivými vplyvmi a ohodnotením správania subjektov pôsobiacich na trhu. Podstatou tohto prístupu je zmapovať v čo najširšej možnej miere faktory potencionálne ovplyvňujúce konkurenciu na trhu (Zich, 2012).

1.4.2 Konkurent

Na konkurentov sa väčšina podnikov pozerá ako na svoje ohrozenie. Ich pozornosť sa sústreďuje predovšetkým na to, ako môžu oproti nim získať podiel na trhu a ako im môžu zabrániť vo vstupe do daného odvetvia. Aj keď konkurenti môžu byť bez pochyby hrozbou, správni konkurenti môžu v množstve odvetviach konkurenčné postavenie skôr posilniť ako oslabiť. „Dobří“ konkurenti môžu poslúžiť pre radu rôznych strategických cieľov, ktoré zvýšia udržateľnú konkurenčnú výhodu daného podniku a zlepšia štruktúru jeho odvetvia. V súlade s tým je často žiadúce, aby podnik mal jedného alebo dvoch „dobrých“ konkurentov a dokonca sa zámerne vzdal určitého podielu na trhu, miesto aby sa ho pokúšal zvýšiť. Väčší podiel na trhu môže byť často horší ako menší podiel.

Zároveň by mal daný podnik sústrediť svoje úsilie na to, aby zaútočil na „zlých“ konkurentov a pritom si udržal relatívne postavenie voči dobrým konkurentom. Tieto zásady platia rovnako pre vedúce spoločnosti na trhu, ako pre ich následovníkov (Porter, 1993).

1.4.3 Konkurenčné vzájomné vzťahy

Konkurenčné vzájomné vzťahy vznikajú vtedy, keď spoločnosť skutočne alebo potencionálne súperí s diverzifikovanými konkurentmi vo viac ako jednej obchodnej jednotke. Akákoľvek akcia podniknutia proti viacodvetvovým konkurentom, musí vziať v úvahu celú skupinu spoločne napadnutých obchodných jednotiek. Okrem toho konkurenčná výhoda danej spoločnosti voči viacodvetvovému konkurentovi závisí z časti na vzájomných vzťahoch, ktoré obaja dosiahli. V dôsledku vzájomných vzťahov je konkurenčné postavenie viacodvetvového konkurenta často viac závislé na jeho celkovom postavení v určitej skupine príbuzných odvetví ako na jeho podiely na trhu v ktoromkoľvek odvetví samotnom (Porter, 1993).

1.5 Spokojnosť zákazníka

Spokojnosť zákazníka po nákupe produktu závisí na tom, aká je skutočná úžitková hodnota produktu vzhľadom k jeho očakávaniu. Obecne platí: spokojnosť zákazníka závisí na jeho pocitoch – potešení, alebo sklamaní – vyplývajúcich z porovnaní spotrebiteľskej výkonnosti s očakávanou výkonnosťou. Podľa tejto definície je spokojnosť zákazníkov funkciou vnímanej výkonnosti a očakávaní. Pokiaľ zaostáva skutočná výkonnosť za očakávaním, nie je zákazník spokojný. Naopak, ak je skutočná výkonnosť nad očakávaním, je zákazník maximálne spokojný a má z výrobku radosť. Mnoho podnikov usiluje o vysokú spokojnosť zákazníka, pretože primerane spokojní zákazníci sú väčšinou ochotní kupovať obdobné nové, dokonalejšie výrobky od iných spoločností. Vysoko spokojní zákazníci naopak obvykle nemávajú záujem zmeniť svoj

doterajší výrobok za dokonalejší od inej firmy. Vysoké uspokojenie alebo radosť z používaného produktu vytvára u zákazníka emocionálny vzťah k jeho značke a vernosť k firme. Veľmi spokojní zákazníci majú pre spoločnosť väčšiu cenu než zákazníci, ktorí sú spokojní len priemerne. Vysoko spokojní zákazníci bývajú spoločnosti dlhodobo verní a nakupujú od nej omnoho viac výrobkov než zákazníci priemerne spokojní (Kotler, 2001).

1.6 Nákupný zážitok

Nákupný zážitok je interakcia medzi spoločnosťou a zákazníkom. Jedná sa o spojenie fyzického výkonu, stimulovaných zmyslov a vyvolaných emócií, každé intuitívne uvažované voči spotrebiteľským očakávaniam po celú dobu kontaktu (Shaw, Ivens, 2004).

Podľa Craiga Spitzera, generálneho riaditeľa Library Hotelu v USA nákupný zážitok zahŕňa každý jeden aspekt podnikania. Je to celková skúsenosť, ktorú má zákazník s organizáciou. Obsahuje funkčné, emocionálne a psychické komponenty. Kľúčom k úspechu je v skutočnosti to, ako sa zákazník cíti, či sa vráti znova a či o nás povie ostatným (Shaw, Ivens, 2004).

1.6.1 7 filozofií pre budovanie skvelého nákupného zážitku

Skvelý nákupný zážitok je:

1. **Zdroj dlhodobej konkurenčnej výhody.** Skvelý nákupný zážitok ponúka podniku konkurenčnú výhodu, pretože vytvára lojálnych zákazníkov. Títo zákazníci majú k spoločnosti vytvorené citové puto a svoj nákupný proces neustále opakujú (Shaw, Ivens, 2004).
2. **Vyvolaný prehnanými spotrebiteľskými fyzickými a emocionálnymi očakávaniami.** Je potrebné preskúmať, aké má zákazník očakávania počas nakupovania. Najzaujímavejšia je oblasť „emocionálneho očakávania“. Je potrebné vedieť ako očakávanie vytvoriť, ako mu porozumieť a ako zapôsobiť

na zákazníka (Shaw, Ivens, 2004).

3. **Zameraný na stimuláciu plánovaných emócií.** Každá ľudská bytosť má emócie. Emócie sú dôležitým faktorom, ktorý vyvoláva dlhodobu udržateľnú diferenciáciu. Preto sa spoločnosti snažia pri nákupe vyvolať v zákazníkoch pocity, ktoré sú spojené so značkou (Shaw, Ivens, 2004).
4. **Umožňuje pomocou inšpiratívneho vedenia spraviť zákazníkov šťastnými a uspokojenými.** Kultúra spoločnosti môže spôsobiť nezáživný a nudný nákupný zážitok. Filozofia skúma typy vedenia a kultúry, ktoré sú v spoločnosti a skúma dopad na nákupný zážitok. Ukazuje ako získať a vyškoliť ľudí, ktorí sú schopní jednať so zákazníkmi tak, aby sa zákazníci cítili šťastní a uspokojení (Shaw, Ivens, 2004).
5. **Navrhovanie „zvonku dnu“ radšej ako „z vnútra von“.** Poukazuje na to, že spoločnosti sa sústreďujú na to, čo je dobré pre nich samotných a zabúdajú aký dopad má toto rozhodnutie na ich zákazníkov. Filozofia navrhuje riešenia, ako aplikovať metódu „zvonku dnu“ (Shaw, Ivens, 2004).
6. **Generujúce príjmy môžu významne znížiť náklady.** Filozofia ukazuje ako pomocou zlepšenia a inovácie nákupného zážitku možno natrvalo ušetriť náklady a zvýšiť príjmy (Shaw, Ivens, 2004).
7. **Stelesnenie značky.** Skúsenosti zákazníkov sú odrazom značky. Mnoho spoločností sa zameriava na aktivity spojené so značkou a nie na aktivity, ktoré vyvolávajú nákupný zážitok. Filozofia ukazuje aký dopad majú na podnik aktivity, do ktorých sú aktívne zapojení zákazníci (Shaw, Ivens, 2004).

1.7 Značka

Jednou z perspektív, ktoré vedenie spoločnosti pri interpretácii značky používa, je značka ako prostriedok vytvárania pozície. Zaisťuje, aby si zákazníci neustále spojovali

značku s konkrétnym funkčným prínosom. Správne vytvorená pozícia znamená zakorenenie značky v mysli zákazníka (Chernatony, 2006).

1.7.1 Typy obchodných značiek

- **Zábavné značky** – maloobchodné značky, ktoré budujú svoju konkurenčnú výhodu na zábavnom zážitku. Zábavné značky sú založené na vizuálnom merchandisingu, ktorý je základom pre zvyšovanie zábavy pri nákupe. Obchod je pre zákazníkov „javiskom“ a zamestnanci sú „účinkujúci“ (Floor, 2006).
- **Odborné značky** – tento typ maloobchodnej značky sa inšpiruje vzdelávaním a odovzdaním nových vedomostí spotrebiteľom. Zákazníci navštevujú obchody, aby zhromaždili informácie, poznatky či nápady. Vo vizuálnom merchandisingu je veľká pozornosť venovaná informáciám o produktoch. Pokiaľ ide o odborné značky zamestnanci tu hrajú dôležitú úlohu, pretože musia byť odborníkmi vo svojom obore (Floor, 2006).
- **Designové značky** – maloobchodné značky sa často prezentujú výborným designom a vizuálnym merchandisingom. Obchodná stránka vecí tu má v porovnaní s estetikou menší význam. V tomto type obchodov sú produkty prezentované individuálne často so špeciálnym osvetlením a efektmi (Floor, 2006).
- **Pôžitkárske značky** – niektoré maloobchodné značky sú rajom pre spotrebiteľov. Základom týchto značiek je pôžitok, ktorý prichádza prvý. Obchod je miesto, kde je spotrebiteľ hýčkný a rozmaznávaný. Ponúka zákazníkovi únik z každodenného života, potešenie a stimuláciu zmyslov (Floor, 2006).
- **Lifestylové značky** – maloobchodná značka pomáha spotrebiteľovi získať určitý životný štýl. Dôraz lifestylových značiek je kladený predovšetkým na výrobok a jeho prezentáciu. Existuje jasný vzťah medzi produktami v obchode a službami, ktoré sú poskytované (Floor, 2006).
- **Cenovo výhodné značky** – väčšina spotrebiteľov nehľadá produkty za najnižšiu

cenu, ale produkty, ktoré sú cenovo výhodné respektíve v zľave. Maloobchody tak ponúkajú značkové produkty za výhodnú a regulovanú cenu, čo je veľkým lákadlom pre spotrebiteľov (Floor, 2006).

1.7.2 Vytváranie spotrebiteľskej hodnoty a uspokojovanie potrieb zákazníka

Čo, respektíve kto a akým spôsobom sa podieľa na vytváraní a dodávaní spotrebiteľskej hodnoty, ktorá je kľúčovým faktorom spokojnosti zákazníka? Odpoveď na túto otázku nám dajú koncepcie hodnotového reťazca a distribučných hodnotových systémov v kapitolách 1.8 – 1.11.2.

1.8 Nákupné správanie spotrebiteľa

Každá obchodná spoločnosť, ale tiež výrobný podnik či organizácia, ktorá poskytuje služby, si kladie za cieľ získať a udržať čo najviac zákazníkov. Aby mali stále tržby a zákazníci sa vracali do rovnakej obchodnej jednotky, je potrebné pre nich pripraviť atraktívnu a kvalitnú ponuku tovarov a vytvoriť prostredie, do ktorého sa budú radi vracieť. Základnou podmienkou však je, že budú uspokojené potreby, ktoré viedli zákazníka do zvolenej predajne. Preto je nevyhnutné, aby podnik poznal nie len tieto potreby, ale tiež ďalšie motívy spotrebiteľského správania a stimuly, ktoré ovplyvňujú nákupné rozhodovanie. Odhalenie odlišností medzi určitými skupinami zákazníkov je významné nie len pre lepšie uspokojovanie potrieb, ale tiež pre voľbu vhodných stimulov a marketingových nástrojov k ich ovplyvňovaniu (Mulačová, Mulač, 2013).

1.8.1 Pojem a podstata nákupného správania spotrebiteľa

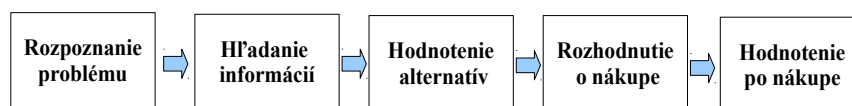
Pre dnešný obchod je zákazník kľúčovým prvkom. Znalosť informácií o tom kto, koľko, kedy a akým spôsobom v určitej jednotke nakupuje vrátane motívov, teda prečo nakupuje konkrétny tovar, je cieľom vlastníkov, managementu aj marketingových odborníkov. Je však nutné si uvedomiť, že vlastné správanie pri nákupe a užitie tovaru je len jednou časťou správania zákazníka, pretože jeho správanie a rozhodovanie je vo

vysokej miere ovplyvňované prostredím, v ktorom človek žije, jeho sociálnou podstatou ako spoločenského tvora, ale tiež osobnostnými psychologickými rysmi, správaním, záujmami, povoláním, alebo rodinnými pomermi. Nakupovanie dokonca nemusí byť len spôsobom získavania produktov k uspokojovaniu potrieb, ale tiež zábavou, spôsobom trávenia voľného času alebo možnosťou sociálneho kontaktu s inými ľuďmi (Mulačová, Mulač, 2013).

Nákupným správaním označujeme spôsob, akým koneční spotrebitelia, jednotlivci alebo domácnosti, nakupujú výrobky a služby pre svoju osobnú spotrebu. Toto nákupné správanie je súčasťou spotrebného správania. Do spotrebného správania patrí nie len otázka, prečo a aké produkty zákazník kupuje, ako často a kto ich spotrebováva alebo užíva, ale tiež, ako dlho nám slúžia a kedy a prečo ich užívať prestávame a akým spôsobom ich odkladáme (Mulačová, Mulač, 2013).

1.8.2 Nákupný rozhodovací proces spotrebiteľa

Nakoľko je nakupovanie a rozhodovanie o ňom vždy špecifickou situáciou vychádzajúcou z potrieb a snahy po ich uspokojení, môžeme pri analýze nákupného rozhodovania vymedziť päť základných fáz. Obrázok č.1 ukazuje, že sa nejedná len o vlastný proces nákupu, ale zahrňuje tiež ponákupné správanie. Uvedený proces zachytáva fázy od okamihu uvedenia si určitej potreby alebo problému, vyvolanými vnútornými pohnútkami alebo vonkajšími podnetmi, cez vyhľadávanie informácií a zisťovanie referencií, až po ich vyhodnocovanie vedúce k nákupnému rozhodnutiu a následnému vyhodnoteniu prevedeného nákupu (Mulačová, Mulač, 2013).

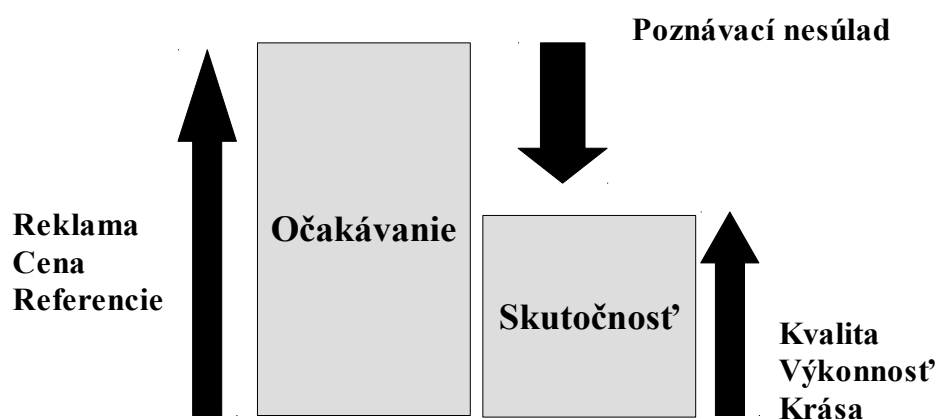


Obrázok 1: Nákupný rozhodovací proces

(Zdroj: Kotler, Armstrong, 1996)

Na rozpoznanie problému pôsobia rôzne vplyvy. Môžu to byť potreby vyvolané

vnútornými podnetmi jedinca, pokiaľ sú dostatočne silné, aby viedli k jednaniu. Rovnako tak môže byť rozpoznanie problému spôsobené vnútornými vplyvmi tvorené rozdielom medzi skutočnosťou a požadovaným stavom (prianím). Pokiaľ dôjde k aktivácii spotrebiteľa a je vyvolaný záujem, začína hľadať informácie jednak vo svojej pamäti, jednak vo svojom okolí. Tu môže využiť informácie od referenčných skupín, vyhľadať ich na internete buď ako informácie komerčné alebo neutrálne či sa dotazovať odborníkov. Rozsah a intenzita hľadania informácií súvisí s vnímaným rizikom nákupu či výšky peňažnej čiastky. Vyhodnotenie alternatív sa líši podľa osobnosti spotrebiteľa i druhu produktu a môže prebiehať racionálne, intuitívne alebo impulzívne. Výsledkom je vytvorenie nákupného zámeru, ktorý môže byť pri vlastnom nákupe ovplyvnený postojom blízkeho okolia alebo prostredím obchodnej jednotky, najmä vplyvom predajného personálu, nákupnej atmosféry alebo merchandisingu. Ponákupné správanie sa odráža v spokojnosti alebo naopak nespokojnosti zákazníka a môže viesť buď k utváraniu alebo posilneniu vernosti určitému výrobku, značke alebo predajni alebo ku sklamaniu ústiacemu k odmietnutiu budúceho nákupu, ako ukazuje obrázok č.2 (Mulačová, Mulač, 2013).



Obrázok 2: Ponákupná disonancia

(Zdroj: . (Kotler, Armstrong, 1996)

Je dôležité si uvedomiť, že ponákupné správanie spravidla zahŕňa „Word-of-mouth“ alebo tiež „ústne podanie“. Tento efekt znamená, že spotrebitelia majú tendenciu svoju spokojnosť či nespokojnosť ďalej šíriť, čo prináša značný pozitívny či negatívny multiplikačný efekt (Mulačová, Mulač, 2013).

1.9 Konkurenčná výhoda

Konkurenčnú výhodu nemôžeme pochopiť a poznať, ak sa pozeráme na podnik ako celok. Jej zdrojom je množstvo samostatných činností, ktoré podnik koná, keď navrhuje, vyrába, uvádza na trh, dodáva a podporuje svoj výrobok. Každá z týchto činností môže prispieť k relatívnemu postaveniu podniku z hľadiska výšky nákladov a vytvárať základňu pre diferenciáciu (Porter, 1993).

Konkurenčná výhoda vyrastá vo svojej podstate z hodnoty, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre svojich kupujúcich a ktorá prevyšuje náklady podniku na jej vytvorenie. Hodnota je to, čo sú kupujúci ochotní zaplatiť a vyššia hodnota pramení z toho, že podnik ponúkne nižšie ceny ako konkurenti za rovnocennú úžitkovú hodnotu, alebo poskytne zvláštne výhody, ktoré viac než vynahradia vyššiu cenu (Porter, 1993).

1.10 Spotrebiteľská hodnota

Pred viac než päťdesiatimi rokmi vypožoroval Peter Drucker, že hlavnou úlohou organizácie je „vytváranie zákazníkov“. Dnes pred zákazníkmi defiluje neuveriteľné množstvo produktov a výrobných značiek. Cieľom je získavanie zákazníkov zložitou úlohou. Zákazníci skúmajú a oceňujú tie hodnoty, ktoré pre nich predstavujú jednotlivé ponuky. V rámci obmedzení daných dostupnosťami potrebných informácií, znalosťami zákazníka a jeho solventnosťou sa väčšina potencionálnych kupcov snaží optimalizovať celkový úžitok, ktorý získajú nákupom produktu. Pokiaľ je skutočná hodnota produktu väčšia než očakávaná hodnota, pocit uspokojenia zákazníka rastie a rastie aj pravdepodobnosť opakovaného nákupu (Kotler, 2001).

Spotrebiteľská pridaná hodnota je daná rozdielom (alebo tiež podielom) medzi celkovou spotrebiteľskou hodnotou a celkovou spotrebiteľskou cenou. **Celková spotrebiteľská hodnota** je daná súborom úžitkov, ktoré zákazník od daného produktu očakáva. **Celková spotrebiteľská cena** je daná súborom „cien“, ktoré musí zákazník vynaložiť v súvislosti s hodnotením, získaním a užívaním produktu (Kotler, 2001).

1.10.1 Úrovne hodnoty pre zákazníka

Hodnotu pre zákazníka môžeme interpretovať z rôznych uhlov pohľadov. Wiedmann, Hennigs a Siebels poukazujú vo svojom článku na jednotlivé úrovne hodnôt, ktoré sú vnímané zákazníkom. Úrovne zahŕňajú finančnú, funkčnú, individuálnu a sociálnu hodnotu (Wiedmann, Hennigs, Siebels, 2007).

Finančná hodnota – zaoberá sa priamymi peňažnými aspektami ako je cena predaných výrobkov, zľavy či investície. Finančná hodnota súvisí s peňažným vyjadrením a s tým, čoho sa zákazník vzdal, alebo čo obetoval pre získanie produktu (Wiedmann, Hennigs, Siebels, 2007).

Funkčná hodnota – úlohou funkčnej hodnoty je poukázať na úžitok, ktorý ma produkt zákazníkovi priniesť. Úžitkom sa rozumie kvalita, jedinečnosť, použiteľnosť, spoľahlivosť a trvanlivosť výrobku (Wiedmann, Hennigs, Siebels, 2007).

Individuálna hodnota – je zameraná na osobnú orientáciu zákazníka súvisiacu so spotrebou a individuálnymi záležitosťami, akými sú materializmus, alebo hedonizmus (Wiedmann, Hennigs, Siebels, 2007).

Sociálna hodnota – sa odkazuje na vnímanie pôžitku, ktorý jednotlivec získava konzumáciou výrobkov alebo služieb, uznávaných v rámci svojej vlastnej sociálnej skupiny, ako je nápaditosť a prestíž, ktoré môžu významne ovplyvniť hodnotenie a sklon ku kúpe produktu (Wiedmann, Hennigs, Siebels, 2007).

1.11 Hodnotový reťazec

Každý podnik uskutočňuje súbor činností, ktoré predstavujú projektovanie, výrobu, predaj, dodávky a podporu produktu. Pomocou hodnotového reťazca je možné identifikovať deväť strategicky významných činností, ktoré sa podieľajú na tvorbe hodnôt a nákladov v špecifických podnikateľských aktivitách. Týchto deväť hodnotových činností sa skladá z piatich primárnych a štyroch podporných činností (Porter, 1993).

Primárne činnosti predstavujú sekvenciu obstarávania materiálu - riadenie vstupných operácií, výrobu, riadenie výstupných operácií, marketing a sprievodné služby. Podporné činnosti sú obstarávanie, technologický rozvoj, management ľudských zdrojov a firemná infraštruktúra. Obstarávanie predstavuje nakupovanie rôznych vstupov pre každú primárnu činnosť. Firemná infraštruktúra pokrýva bežné riadenie, plánovanie, financovanie, účtovníctvo, legislatívu a celoštátne platné náležitosti, ktoré vznikajú v súvislosti s vykonávaním primárnych a podporných činností (Porter, 1993).

Úlohou podniku je skúmať svoje náklady, prevádzať všetky hodnototvorné činnosti a hľadať možnosti ich zdokonaľovania. Firma by mala odhadovať a sledovať náklady konkurentov i úroveň vykonávania podnikateľských aktivít napríklad pomocou benchmarkingu a porovnávať s ňou svoju výkonnosť. Pokiaľ firma dokáže niečo urobiť lepšie než konkurencia, môže dosiahnuť konkurenčnej výhody (Porter, 1993)

Úspech firmy nezáleží len na tom, ako jednotlivé oddelenia zabezpečujú svoje činnosti, ale aj na ich koordinácii. Príliš mnoho firemných útvarov sleduje predovšetkým svoje záujmy miesto toho, aby dávali prednosť záujmom zákazníkov. Je potrebné vziať v úvahu, že väčšina firemných útvarov pri svojej práci často vytvára priehradu, ktoré znižujú akosť služieb zákazníkovi. Zásadným riešením uvedeného procesu je kľásť dôraz na efektívny management **klúčových podnikateľských procesov**, ktoré často prebiehajú naprieč líniovou organizačnou štruktúrou a vyžadujú značnú mieru kooperácie. Medzi kľúčové podnikateľské procesy patria nasledujúce procesy (Porter, 1993).

- **Procesy vývoja a zavádzania nových produktov** - činnosti, ktoré sú rýchlo realizované v rámci rozpočtu, pri výskume, vývoji a uvádzaní na trh nových, vysoko akostných produktov (Porter, 1993).
- **Procesy riadenia zásob** - činnosti súvisiace s riadením hladiny zásob surovín, materiálov, polotovarov a hotových produktov, umožňujú pružne reagovať na materiálové problémy a eliminovať nežiadúce nadmerné zásoby (Porter, 1993).
- **Procesy získavania a udržiavania zákazníkov** - činnosti spojené so získavaním a vytváraním verných zákazníkov (Porter, 1993).

- **Procesy vybavovania objednávok** - činnosti súvisiace s príjmom a kontrolou objednávok, činnosti zabezpečujúce včasnú distribúciu tovaru k zákazníkovi a následné inkaso (Porter, 1993).
- **Procesy zákazníckych služieb** - činnosti zamerané na poskytovanie požadovaných informácií zákazníkovi a na rýchle a spoľahlivé riešenie jeho problémov (Porter, 1993).



Obrázok 3: Obecný hodnotový reťazec

(Zdroj: Porter, 1993)

1.11.1 Hodnotovo – distribučná sieť

Ak chce byť podnik úspešný, musí mimo svoje vlastné aktivity usilovať o dosiahnutie konkurenčných výhod i v rámci svojho hodnotového reťazca dodávateľov, distribútorov a zákazníkov. V súvislosti so stále rastúcou konkurenciou sa rada firiem snaží uzavrieť partnerstvo so špecifickými dodávateľmi a distribútormi a vytvárať dokonalé hodnotovo – distribučné siete (Porter, 1993).

1.12 Priťahovanie a udržanie si zákazníkov

Vedľa vytvárania a zdokonaľovania vzťahov v rámci hodnotového reťazca usiluje mnoho firiem o vytváranie silných zväzkov s koncovými zákazníkmi. V minulosti rada firiem považovala svojich koncových zákazníkov za samozrejmosť. Často sa totiž

stávalo, že koncoví zákazníci nemali na výber z niekoľkých ponúk od rôznych firiem, ktorých ponuky sa príliš neodlišovali alebo dopyt rástol tak rýchlo, že sa firmy nemuseli obávať o svoj zisk. V tomto smere sa však mnohé zmenilo. Dnes je obtiažne zákazníka potešiť. Zákazníci sú múdrejší, cenovo citlivejší, náročnejší a menej veľkorysí pri vyhľadávaní tovarov z veľkej konkurenčnej ponuky. Podľa Jeffrey Gitomera nestačí „produkovať“ spokojných zákazníkov. O to usiluje kde kto. Výzvou je „produkovať“ verných zákazníkov (Kotler, 2001).

1.12.1 Priťahovanie zákazníkov

Ak chce firma dosahovať väčších predajov a zisku, musí venovať mnoho času a financií na vyhľadávanie nových zákazníkov. Vyžaduje to určité zručnosti – ako získať pozornosť zákazníkov, ako ovplyvňovať ich potreby a ako pôsobiť na ich nákupne rozhodovanie. Pre vyvolanie pozornosti používajú firmy reklamu, ktorou potencionálnych užívateľov oslovujú. Rozosielajú reklamné zásielky a ich propagační pracovníci telefonicky informujú záujemcov o nových ponukách firmy. Všetci tí, ktorí prejavia určitú mieru záujmu o produkty, predstavujú potencionálnych zákazníkov. V ďalšom kroku je potrebné ovplyvniť nasledujúce rozhodovanie tých skupín potencionálnych zákazníkov, ktoré sú pre firmu najzaujímavejšie. Na tých je potreba sústrediť značnú pozornosť a pomocou špecificky zameranej propagácie a individuálneho informovania a presvedčovania v nich vytvárať názor o vhodnosti a nutnosti nákupu ponúkaného produktu (Kotler, 2001).

1.12.2 Potreba udržania si zákazníkov

Väčšina marketingových teórií a praktík sa bohužiaľ sústreďuje na umenie získavania zákazníkov miesto toho, aby venovala dostatočnú pozornosť existujúcim zákazníkom. Už tradične je dôraz kladený predovšetkým na dosahovanie vysokých predajov miesto na budovanie vzťahov, viac úsilia je venované predpredajným a predajným aktivitám miesto investovania trvalých zákazníckych hodnôt (Kotler, 2001).

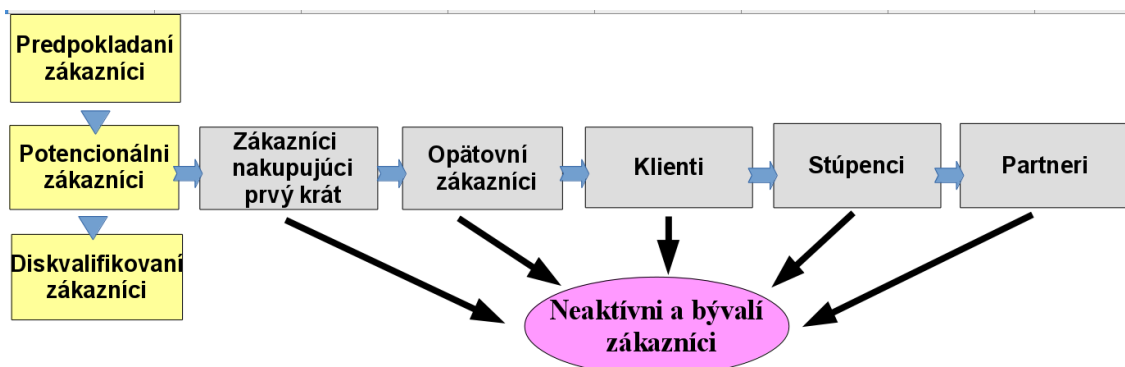
Spokojnosť je kľúčom pre udržanie zákazníkov. Vysoko spokojný zákazník:

- Je dlhšiu dobu verný.
- Kупuje viac nových a zdokonalených výrobkov.
- Hovorí s uznaním o produktoch firmy.
- Venuje menej pozornosti konkurenčným výrobkom a je menej citlivý na ceny.
- Poskytuje firme nové námety na zdokonalovanie výrobkov a služieb.
- Nevyžaduje toľko informácií ako nový zákazník, a tým šetrí firme čas aj náklady (Kotler, 2001).

1.12.3 Vzťahový marketing

Aby sme mohli pochopiť vzťahový marketing musíme najskôr preskúmať proces, zahrňujúci získavanie a udržanie si zákazníkov. Na obrázku 4 sú zachytené základné kroky procesu rozvoja zákazníkov. Východiskovým bodom tohto procesu sú predpokladaní zákazníci, ktorí by mohli za určitých okolností produkt alebo službu kúpiť. Podrobnejším skúmaním je možné zistiť, ktorí z nich sú zákazníci potencionálni – to sú tí, ktorí prejavujú záujem o produkt alebo službu a ochotu ich kúpiť. Diskvalifikovaní zákazníci sú zákazníci, ktorí nemajú dostatok peňazí na zakúpenie výrobku, alebo tí, ktorí sú pre firmu nerentabilní. Každá firma dúfa, že sa čo najviac potencionálnych zákazníkov stane zákazníkmi nakupujúcimi po prvý krát. Tí zákazníci, ktorí sú s prvým nákupom spokojní, sa často stávajú zákazníkmi opätovnými. Zákazníci, ktorí nakupujú prvý krát a opätovní zákazníci však môžu ďalšie nákupy uskutočniť v konkurenčných spoločnostiach. Preto firmy usilujú o to, aby sa z opätovných zákazníkov stali klienti – ľudia, ktorí nakupujú tovar výhradne v rovnakých firmách. Dôležitým momentom pre firmy je dokázať, aby sa z klientov stali stúpenici, ktorí danú firmu veľbia a presvedčujú ostatných o výhodnosti nákupu u nej. Konečnou výzvou je dosiahnutie vzťahu, kedy sa zo zástancov stanú partneri, ktorí sa určitým spôsobom podieľajú na obchodných aktivitách firmy. Súčasne je treba brať v úvahu skutočnosť, že niektorí doterajší zákazníci sa stanú pasívnymi alebo dokonca od firmy odídu, pretože zbankrotovali alebo sa presťahovali do iného regiónu, boli s kúpou

nespokojní. Úlohou firmy je dosiahnuť pomocou stratégie víťazného návratu, aby sa bývalí zákazníci k firme opäť vrátili. Často býva omnoho ľahšie získať bývalého zákazníka ako zákazníka nového (Kotler, 2001).



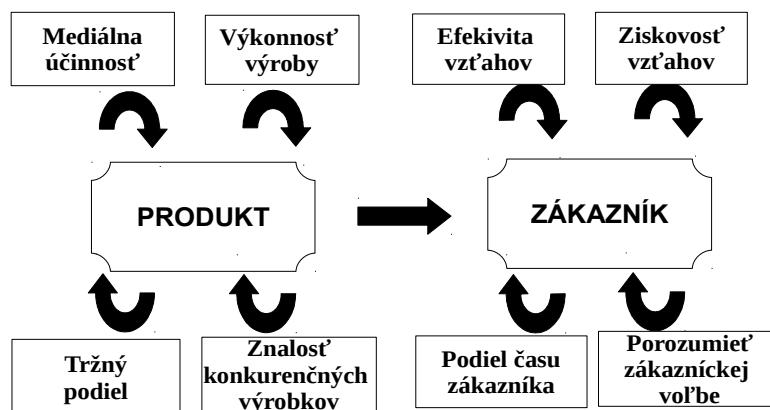
Obrázok 4: Proces rozvoja zákazníkov

(Zdroj: Kotler, 2001)

1.12.4 Riadenie vzťahov so zákazníkmi

Riadenie vzťahov so zákazníkmi (Customer Relationship Management – CRM) prináša radu nových pohľadov na marketingové aktivity spojené so starostlivosťou o zákazníkov. Búrlivý rozvoj tohto oboru v posledných rokoch zatiaľ nestačil vyriešiť mnoho problémov spojených s efektívnym zavedením takto pojmutej koncepcie prístupu na trhu. Základné piliere úspešnej implementácie CRM (Chlebovský, 2005).

- Zmena myslenia všetkých zamestnancov firmy (prechod od produktovej orientácie k uspokojovaniu zákazníckych potrieb).
- Využívanie moderných nástrojov (predovšetkým z oblasti IT).
- Priebežné prevádzanie kontroly úspešnosti procesu (spätná väzba).
- V moderne pojatom marketingu nie je centrom diania produkt, ale zákazník a jeho potreby (Chlebovský, 2005).



Obrázok 5: Zmena firemnej orientácie

(Zdroj: Chlebovský, 2005)

1.13 Súhrn teoretickej časti

V kapitole súhrn teoretickej časti som zosumarizovala základné informácie, ktoré som získala preštudovaním a spracovaním odbornej literatúry na tému rozvoj obchodných aktivít spoločnosti.

Spoločnosť ECCO poskytuje svoje služby na úrovni maloobchodu. Maloobchod zahŕňa všetky aktivity, ktoré sú spojené s predajom tovaru alebo služieb konečným spotrebiteľom pre neobchodné použitie. Maloobchodom alebo predajňou je akýkoľvek subjekt podnikania, ktorého tržby plynú prevažne z maloobchodného predaja (Kotler, 2001). Aby podnikanie úspešne fungovalo a prosperovalo, je potrebné vyvíjať určité obchodné aktivity. ECCO považuje za svoje hlavné obchodné aktivity činnosti, vďaka ktorým dokáže u zákazníka nabudiť pocit jedinečnosti a vyvolať v ňom nákupný zážitok. Byť unikátny, diferencovaný a vždy uspokojiť potreby zákazníkov, je to, čo je pre podnik kľúčové a čím sa chce odlíšiť od svojej konkurencie. Práve konkurencia je subjekt, s ktorým sa pri obchodovaní stretávame dennodenne a je dôležité vedieť, ako sa s týmto súperom vysporiadať. Vo všeobecnosti je konkurencia vnímaná ako hrozba, ktorú je potrebné eliminovať.

ECCO je značka, ktorá je známa hlavne vďaka svojej kvalite a pozitívnemu prístupu nie len k svojim zákazníkom, ale aj k životnému prostrediu. Rozhodujúcim faktorom

spoločnosti je uspokojiť potreby zákazníka vyvolaním nákupného zážitku. Podľa Craiga Spitzera, generálneho riaditeľa Library Hotelu v USA nákupný zážitok zahŕňa každý jeden aspekt podnikania. Je to celková skúsenosť, ktorú má zákazník s organizáciou. Obsahuje funkčné, emocionálne a psychické komponenty. Kľúčom k úspechu je v skutočnosti to, ako sa zákazník cíti, či sa vráti znova a či o nás povie ostatným (Shaw, Ivens, 2004).

Každá obchodná firma, ale tiež výrobný podnik či organizácia, ktorá poskytuje služby, si kladie za cieľ získať a udržať čo najviac zákazníkov. Aby sme mali stále tržby a zákazníci sa vracali do rovnakej obchodnej jednotky, musíme pre nich pripraviť atraktívnu a kvalitnú ponuku tovarov a vytvoriť prostredie, do ktorého sa budú radi vracieť. Základnou podmienkou však je, že budú uspokojené potreby, ktoré viedli zákazníka do zvolenej predajne. Preto je nevyhnutné, aby sme poznali nie len tieto potreby, ale tiež ďalšie motívy spotrebného chovania a stimuly, ktoré ovplyvňujú nákupné rozhodovanie. Odhalenie odlišností medzi určitými skupinami zákazníkov je významné nie len pre lepšie uspokojovanie potrieb, ale tiež pre voľbu vhodných stimulov a marketingových nástrojov k ich ovplyvňovaniu. Nakoľko je nakupovanie a rozhodovanie o ňom vždy špecifickou situáciou vychádzajúcou z potrieb a snahy po ich uspokojení, môžeme pri analýze nákupného rozhodovania vymedziť päť základných fáz, ktorými sú rozpoznanie problému, hľadanie informácií, hodnotenie alternatív, rozhodnutie o nákupe a hodnotenie po nákupe (Mulačová, Mulač, 2013).

Hlavnou zásadou ako uspieť medzi ostatnými podnikmi obchodujúcimi s rovnakým, alebo podobným tovarom je konkurenčná výhoda, ktorá nám pomôže odlíšiť sa od konkurencie na trhu. V dnešnej dobe sa na trhu vyskytuje nesmierne množstvo rovnakých, alebo podobných produktov a výrobných značiek. Zákazníci tak skúmajú a oceňujú hodnoty, ktoré vedú k ich následnému nákupnému správaniu. Tu sa dostávame k dôležitému pojmu, ktorým je spotrebiteľská hodnota. Pokiaľ je skutočná hodnota produktu väčšia než očakávaná hodnota, pocit uspokojenia zákazníka rastie a rastie aj pravdepodobnosť opakovaného nákupu (Kotler, 2001).

Hodnotový reťazec, ktorý bol vytvorený Michaelom Porterom slúži k identifikácii možností, ako vytvoriť väčšiu hodnotu pre zákazníka. Úspech firmy tak nezáleží len na

tom, ako jednotlivé oddelenia zabezpečujú svoje činnosti, ale aj na ich koordinácii. Podľa Jeffrey Gitomera nestačí „produkovať“ spokojných zákazníkov. O to usiluje kde kto. Výzvou je „produkovať“ verných zákazníkov (Kotler, 2001).

Záverečná kapitola sa zaoberá riadením vzťahov so zákazníkmi, ktorý prináša radu nových pohľadov na marketingové aktivity spojené so starostlivosťou o zákazníkov. Základne piliere úspešnej implementácie CRM spočívajú v zmene myslenia všetkých zamestnancov firmy, využívaní moderných nástrojov, priebežným prevádzaním kontroly úspešnosti procesu a podstatou je, že v moderne pojatom marketingu nie je centrom diania produkt, ale zákazník a jeho potreby (Chlebovský, 2005).

2 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Predmetom kapitoly analýzy súčasného stavu je predstavenie spoločnosti ECCO, PEST analýza obecného prostredia, analýza marketingového mixu, identifikácia konkurencie za pomoci mystery shoppingu, analýza hodnotového reťazca, dotazníkový prieskum a súhrnná SWOT analýza.

2.1 Základné údaje o spoločnosti

ECCO je akciovou spoločnosťou, ktorá pôsobí na globálnom trhu. Je jedným z popredných svetových výrobcov obuvi, ktorá je štýlová a pohodlná zároveň. Svoj úspech dosiahla kvalitou a používaním inovatívnych technológií. Filozofiou firmy je dizajn začínajúci pri nohe – topánka sa teda musí prispôbiť nohe, nie noha topánke. Konceptia spoločnosti ECCO kontroluje celý výrobný proces od chovných zvierat až k topánkam. Do dnešného dňa vyrobila spoločnosť ECCO viac než 20 000 000 párov topánok. ECCO neponúka len maximálny komfort, ale aj skvelý dizajn. Dizajn, ktorý sa neriadi prelietavými módnymi štýlmi, ale nachádza inšpiráciu všade vôkol nás.



Obrázok 6: Logo spoločnosti ECCO
(Zdroj: www.google.cz, 2016)

2.1.1 História spoločnosti

Spoločnosť, vtedy ešte pod názvom EKKO bola založená v roku 1963 v Dánsku. Neskôr bola Ejnarom Truelsenom premenovaná na ECCO. Myšlienku uviesť na trh jednu z najpohodlnejších obuví na svete dostal Dán Karl Toosbuy. Pred viac ako päťdesiatimi rokmi vybudoval prvú základnú výrobnú linku v pôvodnej továrni spoločnosti ECCO v Dánsku, kde začal vyrábať dámske topánky v 15 druhoch. Jeho

predaj sa v roku 1963 pohyboval v objeme 200 000 párov ročne. Spolu so 74 zamestnancami tak tvorili perspektívny tím, ktorý mal sľubné ciele do budúcnosti.

Ako roky ubiehali, spoločnosť sa rozvíjala a expandovala na zahraničné trhy. Z jednoduchých výrobných liniek boli vybudované pokročilé obuvnícke fabriky s najmodernejšími technológiami po celom svete. Výrobky sa už neorientovali len na ženy, ale aj na mužov a deti a kolekcie produktov sa zvýšili z pôvodných 15 modelov na 800. Do roku 2016 sa objem produkcie zvýšil na 20 000 000 párov ročne a počet zamestnancov sa zvýšil na viac než 20 000. ECCO má v súčasnosti prevádzky a predajne v 91 krajinách, kde pracuje 58 národností.

V súčasnosti je ECCO jedným zo svetových lídrov vo výrobe a predaji obuvi najvyššej kvality. ECCO dosiahla túto úroveň vďaka neustálym inováciám a uplatňovaniu korektných podnikateľských princípov.

2.1.2 Predmet podnikania

Predmetom podnikania je kúpa tovaru za účelom jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod v rozsahu voľných živností).

Hlavnými činnosťami spoločnosti sú:

- výroba obuvi
- veľkoobchod s obuvou a súvisiacim príslušenstvom
- veľkoobchod v rozsahu voľnej živnosti
- maloobchod v rozsahu voľnej živnosti
- skladovanie okrem prevádzkovania verejných skladov
- colná deklarácia
- baliace činnosti
- prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- vedenie účtovníctva.

2.1.3 Ponúkaný sortiment

Sortiment, ktorý ponúka ECCO je rozdelený do niekoľkých kategórii. Prvou je dámska kolekcia, ktorá pozostáva z nízkyh topánok, podpätkových topánok, sandálov, čižiem a topánok vhodných na beh, outdoor či golf. Ďalším druhom je pánska kolekcia obsahujúca topánky, sandále, čižmy a športovú obuv na beh, outdoor a golf. Detská kolekcia je selektovaná na chlapčenskú a dievčenskú obuv vhodnú na každú situáciu. Ponúkaný sortiment dopĺňajú tašky, opasky, peňaženky a doplnky k obuvi na čistenie a ochranu.

2.1.4 Finančná situácia podniku

Prvá polovica roku 2014 bola pre spoločnosť ECCO veľmi úspešná, zatiaľ čo druhá polovica roku bola zložitá a priniesla množstvo zmien. Hlavným dôvodom bol ekonomický rozvoj na Ukrajine a v Rusku a stagnujúce predaje na niektorých stredoeurópskych trhoch (Annual report, 2014).

Situácia v Rusku ovplyvnila súvahu a peňažné toky spoločnosti. Kombinácia extra finančných prostriedkov a zmena dodávateľského toku do Ruska, spôsobila rast pohľadávok a zásob. Spoločnosť sa vie dobre vysporiadať s fluktuáciou a zostáva pri tom finančne veľmi silná. Na konci roku mala 95.6 milóna EUR v hotovosti, vlastný kapitál v hodnote 532.2 milóna a ukazovateľ solventnosti bol 57.6 % (Annual report, 2014).

Spoločnosť podnikla kroky k zvýšeniu predaja a zníženiu nákladov, ktoré nielenže prekonal negatívne účinky predaja v Rusku a na Ukrajine, ale umožnili dosiahnuť rekordných výsledkov. Výsledok hospodárenia pred zdanením bol vo výške 176.4 milóna EUR a tak sa stal tento rok najziskovejším v histórii. Tohoto výsledku bolo dosiahnuté vďaka vysokej výkonnosti. Faktory, ktoré k tomu prispeli zahŕňajú nepretržitý rozvoj predajov na strategickom trhu, ale aj zníženie nákladov prostredníctvom osvedčenej výroby a silného dodávateľského reťazca (Annual report, 2014).

Čisté príjmy sa zvýšili o 4.6 % (merané pri konštantných výmenných kurzoch). Po

prepočte meny nárast predstavoval 3.4 %. Zisk pred zdanením sa zvýšil na 176.4 milióna, nárast o 6.6 %. Zisk viac ako 15 % pred zdanením bol pre spoločnosť významným milníkom. Zisk po zdanení sa zvýšil z pôvodných 106.4 milóna na 114.4 milóna, ekvivalentný 7.5 % (Annual report, 2014).

V predaji doplnkov a kože pokračoval rastúci trend z minulých rokov. Celkovo tieto dve kategórie vygenerovali 12.6 % čistých tržieb. Predaj topánok vzrástol na 1.015.6 milóna. Ak nepočítame problémy na trhu v Rusku a Ukrajine, všetky ostatné oblasti dosiahli pozitívny vývoj predaja. Spoločnosť zaznamenala aj priaznivý vývoj v predaji pánskej golfovej obuvi (Annual report, 2014).

Najsilnejší rozvoj bol zaznamenaný v Ázii, kde celkové predaje tvorili 27.1%. Severná Amerika bola stabilná na úrovni 18.9 %. Európa, Stredný východ a Afrika spolu vytvorili 54 % celkových tržieb. Predaj v Afrike poklesol o 1.6 % (Annual report, 2014).

Spoločnosti sa aj napriek uvedeným prekážkam podarilo udržať dostatočný celkový objem predaja a zvýšiť obrat a ziskovosť. To je zapríčinené predovšetkým širokým geografickým rozložením a úspešným kontrolným programom, ktorý zaisťuje usporiadané zlepšenie účinnosti a významné úspory nákladov (Annual report, 2014).

2.2 PEST analýza obecného prostredia

PEST analýza zobrazuje komplexný pohľad na prostredie spoločnosti. Mapuje súčasnú situáciu a podáva odpovede na otázky ako sa prostredie podniku bude, alebo môže vyvíjať. Skúma politické, ekonomické, sociálne a technologické faktory podniku.

2.2.1 Politické faktory

Medzi politické faktory môžeme zaradiť napríklad pracovné právo, predpisy Európskej únie, daňovú politiku, ochranu spotrebiteľov, či politickú stabilitu štátu. ECCO tak ako aj ostatné firmy podnikajúce na území Českej republiky podlieha právnym normám a platným zákonom, ktoré musí dodržiavať a rešpektovať. Vstupom do Európskej únie sa

prehlbila miera otvorenosti ekonomiky, avšak politická situácia je premenlivá a nestála. ECCO obchoduje na medzinárodnej úrovni a preto je pre spoločnosť dôležité členstvo ČR v medzinárodných zoskupeniach a členstvo v Európskej únii.

Medzi obecne platné zákony, ktoré ovplyvňujú podnikanie patria:

- Zákonník práce - (zákon č. 262/2006 Sb.).
- Živnostenský zákon - (zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenskom podnikaní).
- Zákon o daniach z príjmov - (zákon č. 586/1992 Sb.).
- Zákon o DPH - (zákon č. 235/2004 Sb., o dani z pridanej hodnoty).
- Zákon o dani diaľničnej - (zákon č. 16/1993 Sb.).
- Zákon o dani z menovitých vecí - (zákon č. 338/1992 Sb.).
- Zákon o obchodných korporáciách - (zákon č. 90/2012 Sb., o obchodných spoločnostiach a družstvách).

Predpisy obecne záväzné pre všetky typy obuvi predávané v ČR

- Zákon o obecnej bezpečnosti výrobkov – (zákon č. 102/2001 Sb.).
- Zákon o chemických látkach a chemických prípravkoch a o zmene niektorých zákonov – (zákon č. 350/2011 Sb.).
- Zákon o technických požiadavkách na výrobky – (zákon č. 225/1997 Sb.).
- Zákon o ochrane spotrebiteľa – (zákon č. 654/1992 Sb.).
- Zákon o ochrane verejného zdravia – (zákon č. 258/2000 Sb.), doplnený o vyhlášku č. 84/2001 Sb. o hygienických požiadavkách na hračky a výrobky pre deti do 3 rokov.

Daňová politika

Od 1. januára 2015 platia v ČR tri sadzby dane z pridanej hodnoty :

- Základná sadzba dane – 21%.
- Znížená sadzba dane – 15%.
- Ďalšia znížená sadzba dane – 10% (na lieky, knihy a kojeneckú výživu).

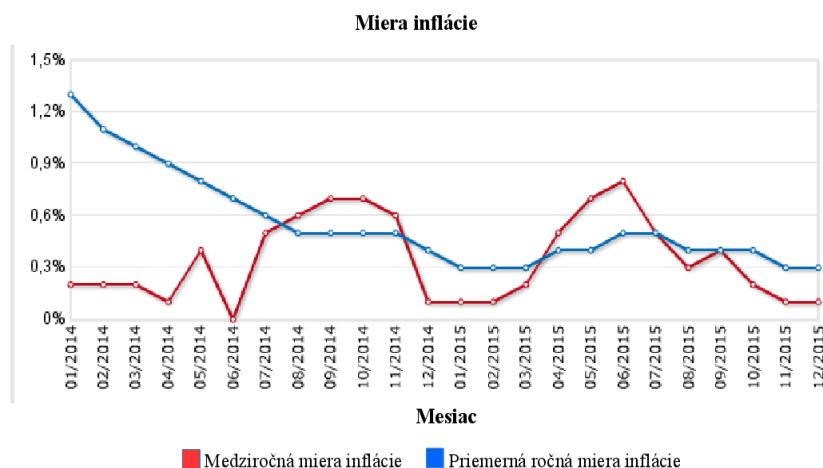
2.2.2 Ekonomické faktory

Spoločnosť v rámci svojho podnikania a vplyvu na fungovanie organizácie sleduje viaceré ukazovatele. Najvýznamnejšie z nich sú miera inflácie, HDP a miera nezamestnanosti.

Miera inflácie

Na obrázku č. 7 je znázornená miera inflácie v jednotlivých mesiacoch v roku 2015. Priemerná ročná inflácia bola 0,3%. Spotrebiteľské ceny vzrástli v januári 2016 oproti decembru o 0,6%. Tento vývoj ovplyvnilo predovšetkým zvýšenie cien v oddiely potraviny a nealkoholické nápoje a v oddiely alkoholické nápoje a tabak. Medziročne vzrástli spotrebiteľské ceny v januári o 0,6 %, čo je o 0,5 percentuálneho bodu viac ako v decembri 2015.

Česká národná banka (ČNB) odhaduje priemernú medziročnú mieru inflácie pre rok 2016 vo výške 1,7%. V prvej polovici roku 2015 sa do inflácie neustále premietali nízke ceny energetických komodít na svetových trhoch a pokles cien priemyslových výrobcov v eurozóne. Tieto vplyvy by sa mali v roku 2016 postupne oslabovať a spolu s rastúcimi nákladmi a rastúcou domácou ekonomikou bude dochádzať k rastu miery inflácie, aj cez dočasné spomalenie medziročného rastu cien potravín a pohonných hmôt. Miera inflácie by sa tak mala postupne mala približovať inflačnému cieľu ČNB.



Obrázok 7: Miera inflácie

(Zdroj: www.czso.cz, 2016)

HDP

Spomaľovanie rastu čínskej ekonomiky, ktorá s najväčšou pravdepodobnosťou bude pokračovať aj v budúcnosti, predstavuje významné riziko pre ďalší rozvoj svetového obchodu. Pre ČR by ale tento faktor nemal byť zásadný aj napriek tomu, že je prepojenie českej a čínskej ekonomiky kvôli ich zapojeniu do globálnych dodávateľských reťazcov vyššie, než naznačujú dáta o vzájomnom zahraničnom obchode. Rizikom je tiež pretrvávajúce zvýšenie volatility¹ a neistoty na finančných trhoch, ku ktorej v poslednej dobe okrem pokračujúceho poklesu cien komodít významnou mierou prispievajú negatívne dáta o vývoji druhej najväčšej svetovej ekonomiky.

Ďalším nepriaznivým faktorom sú geopolitické riziká. Konflikty na Blízkom východe a v severnej Afrike vyvolali vážnu migračnú krízu, ktorej ekonomický dopad na jednotlivé štáty EU zatiaľ nie je možné odhadnúť. Pokiaľ nedôjde k zvýšeniu počtu žiadateľov o azyl v ČR, priame dopady na českú ekonomiku by mali byť zanedbateľné.

Vzhľadom k štruktúre ekonomiky ČR a silnej obchodnej previazanosti s Nemeckom by negatívnym rizikom mohol byť ďalší vývoj v kauze týkajúcej sa výšky emisií niektorých dieselových motorov vozov koncernu Volkswagen. Momentálne sa nepočíta s veľkým dopadom na ČR.

Rizikom pre českú ekonomiku by mohlo byť pretrvávajúce výraznejších tlakov na zhodnotenie kurzu koruny pod hranicu 27 CZK/EUR. ČNB však voči týmto tendenciám môže na devízovom trhu v zásade neobmedzene intervenovať, naviac je zatiaľ výška devízových rezerv v pomere k HDP na nízkej úrovni.

ČNB v novej prognóze zhoršila odhad vývoja českej ekonomiky v roku 2016 na 2,7%. Naopak zlepšila výhľad rastu hrubého domáceho produktu pre budúci rok na 3 %.

Miera nezamestnanosti

Úrad práce evidoval v Juhomoravskom kraji 57 704 uchádzačov o zamestnanie. Aktuálne je v regióne druhý najvyšší počet ľudí bez práce. Viac ich je len v Moravskoslezskom kraji. Aj napriek rastu počtu nezamestnaných je situácia v regióne výrazne lepšia ako v minulom roku, kedy bolo bez zamestnania o 10 000 ľudí viac. V januári vzrástol počet

¹ Volatilita označuje mieru kolísania hodnoty aktíva, alebo jeho výnosovej miery.

voľných pracovných miest. Je ich 9 552, čo je o 1 500 viac ako v decembri.

Podľa analytika, Jiřího Šimary, by sa vo februári mala nezamestnanosť stabilizovať a v nasledujúcich mesiacoch už bude pokles citeľnejší, vzhľadom s pribúdajúcou prácou v poľnohospodárstve a v stavebníctve.

V roku 2016 tiež pokračuje realizácia Operačného programu „Zamestnanosť“. V rámci národných individuálnych projektov sú z prostriedkov ESF spolufinancované nástroje rekvalifikácia a poradenstvo, spoločensky účelné pracovné miesta a verejne prospešné práce. Cieľom aktívnej politiky zamestnanosti je spružniť trh práce, odstrániť bariéry obmedzujúci určité skupiny osôb vo vstupe na voľný trh práce, prispieť k zladeniu medzi ponukou a dopytom po pracovnej sile a jej kvalifikáciou a aktivizovať skupiny väčšinou vylúčené z trhu práce.

Tabuľka 2: Miera nezamestnanosti

Miera nezamestnanosti (%)			
	1. januára 2014	1. januára 2015	1. januára 2016
Brno	9	8,7	7,6
Juhomoravský kraj	9,4	8,4	7,2
Česká republika	8,6	7,7	6,4

(Zdroj: www.czso.cz, 2016)

Štruktúra mesačných spotrebných výdajov domácností v roku 2015

V českom textilnom a odevnom priemysle prevláda na trhu zastúpenie zahraničných firiem. Podobne je na tom priemysel, ktorý sa zaoberá výrobou obuvi, kde tuzemské firmy majú nízke zastúpenie. V nasledujúcom prehľade sú v štruktúre spotrebných výdajov obsiahnuté jednotlivé položky maloobchodného trhu. Najväčšiu časť peňazí dáva priemerná česká domácnosť na bývanie, naopak najmenšiu časť venuje oblasti vzdelávania. Odievanie a obuv tvoria 5 % podielu z celkových výdajov domácností. V porovnaní s ostatnými rokmi sa percentuálny podiel výrazne nemení. Medzi

jednotlivými typmi domácností sú značné rozdiely. V priemere na jednu osobu sú najmenšie náklady vynakladané na domácnosti nezamestnaných a rodiny s deťmi, kde sa náklady rozpočítavajú na viac osôb. Najväčšiu čiastku investujú bezdetné domácnosti, ktorých členovia sú zamestnaní. Mesačné výdaje domácnosti v priemere na jednu osobu za odievanie a obuv sú 514 Kč.

Tabuľka 3: Mesačné spotrebné výdaje domácností

	Priemerné spotrebné výdaje domácnosti	Mesačné výdaje domácnosti
Kategória		
Bývanie, voda, energia, palivá	21%	2 154 Kč
Potraviny a nealkoholické nápoje	20%	2 044 Kč
Doprava	11%	1 089 Kč
Rekreácia a kultúra	9%	955 Kč
Bytové vybavenie, zariadenie domácnosti	6%	611 Kč
Stravovanie a ubytovanie	6%	573 Kč
Odievanie a obuv	5%	514 Kč
Pošty a telekomunikácie	4%	427 Kč
Alkoholické nápoje a tabak	3%	301 Kč
Zdravie	3%	266 Kč
Vzdelávanie	1%	59 Kč
Ostatný tovar a služby	12%	1 233 Kč

(Zdroj: www.czso.cz, 2016)

2.2.3 Sociálne faktory

Medzi základné sociálne faktory, ktoré ovplyvňujú spoločnosť patrí demografické prostredie, ktoré je dané počtom a zložením obyvateľstva. Vzhľadom k tomu, že moja nasledovná analýza prebieha v Juhomoravskom kraji zamerala som sa práve na túto oblasť. Nasledujúca tabuľka približuje počet sídiel, rozlohu krajov, počet a hustotu obyvateľov v jednotlivých okresoch Juhomoravského kraja.

Tabuľka 4: Počet obyvateľov v Juhomoravskom kraji v roku 2015

Počet obyvateľov v Juhomoravskom kraji				
Okres	Počet sídiel	Rozloha (km²)	Počet obyvateľov	Hustota (obyv./km²)
Blansko	116	863	107925	125
Brno-město	1	230	377440	1641
Brno-venkov	187	1499	213149	142
Břeclav	63	1039	115049	111
Hodonín	82	1099	155431	141
Vyškov	80	876	954607	103
Znojmo	144	1591	113399	71
Juhomoravský kraj	673	7194	1172853	163

(Zdroj: www.czso.cz, 2016)

Tabuľka č.5 ukazuje zloženie obyvateľstva v jednotlivých krajoch a pomer medzi mužmi a ženami. Mužov vo veku 0-14 rokov a mužov v produktívnejšom veku 15-64 je takmer vo všetkých okresoch viac ako žien v tom istom veku. Naopak žien vo veku nad 65 rokov je podstatne viac. Podľa dotazníkového prieskumu v spoločnosti ECCO nakupuje 51% mužov a žien v rozmedzí od 25-44 rokov. Významnú skupinu 31% tvoria spotrebitelia vo veku 45-60 rokov. V súčasnosti je faktom, že populácia starne a rodí sa podstatne menej detí ako v minulosti. Toto však nie je problémom len Juhomoravského kraja, ale celej Českej republiky.

Tabuľka 5: Zloženie obyvateľstva v roku 2014

	Počet obyvateľov	Muži				Ženy			
		0-14	15-64	65+	Priemerný vek	0-14	15-64	65+	Priemerný vek
Blansko	107925	8438	36497	8219	40.3	8079	35035	11657	43.2
Brno- mesto	377440	27787	124271	29827	40.8	26705	124438	44412	44.2
Brno- venkov	213149	18347	71628	15372	39.4	17402	69291	21109	41.9
Břeclav	115049	8505	39982	7985	40.2	8144	38549	11884	43.3
Hodonín	155431	11080	54534	10994	40.6	10428	51593	16802	44.0
Vyškov	90460	7181	31172	6377	39.9	6819	29822	9089	42.7
Znojmo	113399	8762	39148	8072	40.0	8197	37791	11429	42.9
%		7.6832%	33.871%	7.4059%		7.3145%	32.958%	10.776%	

(Zdroj: www.czso.cz, 2016)

Prehľad v nasledujúcej tabuľke vymedzuje priemerné hrubé mesačné mzdy zamestnan-

cov podľa sfér hospodárstva v kvartáloch počas rokov 2012-2015. Priemerná mzda v podnikateľskej a nepodnikateľskej sfére je pomerne vyrovnaná a v jednotlivých kvartáloch sa mení. Najvyššie priemerné mzdy boli v nepodnikateľskej sfére v štvrtom kvartáli v roku 2014, naopak najnižšie mzdy sa prejavili opäť v nepodnikateľskej sfére v prvom kvartáli roku 2013. V treťom kvartáli roku 2015 sa priemerné mzdy pohybujú v oboch sférach na relatívne rovnakej úrovni a to $\approx 26\,000$ Kč.

Tabuľka 6: Priemerné hrubé mesačné mzdy v roku 2015

	Priemerný evidenčný počet zamestnancov tis.osôb			Priemerná hrubá mesačná mzda v Kč		
	celkom	podnikateľská sféra	nepodnikateľská sféra	celkom	podnikateľská sféra	nepodnikateľská sféra
2012 Q4	3 792,3	3 116,2	676,2	27 055	26 992	27 346
2013 Q1	3 704,4	3 029,0	675,4	23 985	24 073	23 589
2013 Q2	3 736,3	3 053,0	683,3	24 877	24 876	24 880
2013 Q3	3 748,4	3 069,4	679,0	24 735	24 692	24 930
2013 Q4	3 760,7	3 072,4	688,3	26 525	26 288	27 583
2014 Q1	3 721,0	3 037,9	683,2	24 754	24 895	24 129
2014 Q2	3 771,5	3 080,1	691,3	25 411	25 434	25 313
2014 Q3	3 792,4	3 104,3	688,2	25 127	25 073	25 371
2014 Q4	3 818,7	3 119,0	699,8	27 107	26 761	28 647
2015 Q1	3 791,7	3 098,6	693,1	25 334	25 439	24 866
2015 Q2	3 845,0	3 143,4	701,6	26 293	26 268	26 408
2015 Q3	3 853,9	3 158,3	695,6	26 072	26 029	26 267

(Zdroj: www.czso.cz, 2016)

Pri nakupovaní obuvi sa množstvo ľudí rozhoduje nie len podľa kvality a životnosti produktu, ale ich rozhodovanie ovplyvňujú výhodné ponuky a zľavy, ktorým neodolá štvrtina ľudí. Muži vlastnia v priemere 10 párov topánok a ženy 13 párov, pričom sa od seba odlišujú v spôsobe, akým obuv nakupujú. Najčastejšie nakupujú obuv ľudia vo veku medzi 40-50 rokov z veľkých miest nad 100 000 obyvateľov. Kvalitnú obuv si zakúpi takmer polovica mužov, tretina žien si naopak zaobstará viac párov lacnejších topánok. Zhruba tretina obyvateľov na nákup vyráža raz do roka. Muži v porovnaní so ženami nakupujú obuv praktickejšie. Nakupujú menej často, ale uprednostňujú kvalitnejšiu a drahšiu obuv, pretože predpokladajú, že im vydrží dlhšiu dobu. Naopak každá desiatu žena nakupuje obuv približne raz za mesiac a uprednostňujú kúpu viacerých párov lacnejších topánok, ktoré obvykle striedajú. Dlhodobé štatistické údaje ukazujú, že

spotreba v ČR činí zhruba 3,5 až 4,5 párov obuvi na jedného obyvateľa za rok. Polovica Čechov nakupuje obuv prevažne v kamenných obchodoch, kde si obuv dôkladne prezrú, vyskúšajú a následne zakúpia. 4% ľudí nakupuje obuv na internete potom, čo si ju vyskúšajú v kamennom obchode. Iba 6% ľudí si porovnáva informácie o kvalite a cene, pričom opotrebenie obuvi ovplyvňuje jej kvalita, aktivita, hmotnosť a pohodlie každého užívateľa.

2.2.4 Technologické faktory

ECCO je výrobnou spoločnosťou a preto je jej činnosť závislá na moderných technológiách a ich vývoji. Továreň na výrobu obuvi dodávanej do Českej republiky sídli v meste Martin, ktoré sa nachádza na území Slovenskej republiky. Podnik používa vo výrobnom procese najmodernejšie technológie, ktoré šetria náklady a uľahčujú prácu zamestnancom. Ako jediná spoločnosť používa technológiu DIP (priame vstrekovanie). Technológia DIP vytvára izolačnú vrstvu, vďaka ktorej je obuv nepremokavá a má dlhú životnosť.

Spoločnosť sa snaží poskytovať zákazníkom služby na najvyššej úrovni. S rozvojom nových informačných technológií na trhu sa tak neustále prispôsobuje ich potrebám a požiadavkám. Jednou z dnes už každodenne využívanou technológiou je platobný terminál, ktorý spotrebiteľ nájde v každom kamennom obchode. Platobný terminál je elektronické zariadenie, ktoré zákazníkom umožňuje platbu platobnou kartou, alebo bezhotovostným stykom pomocou bezkontaktnnej platobnej karty.

V dnešnom uponáhľanom svete, spotrebitelia ocenia nákup z pohodlia domova formou online nakupovania v e-shopoch. Na stránkach spoločnosti si zákazník môže objednať akýkoľvek typ obuvi či galantérnych výrobkov a vždy tam nájde aktuálne informácie o novinkách, trendoch, kolekciách, špeciálnych ponukách, ale aj o spoločnosti, výrobe a úspechoch podniku. Webové stránky ECCO poskytujú spotrebiteľom všetky potrebné informácie o produktoch a spoločnosti. Slúžia tiež ako účinná forma propagácie.

2.3 Analýza marketingového mixu

Nasledujúca analýza marketingového mixu sa zaoberá skúmaním jednotlivých nástrojov, ktorými sú produkt, cena, distribúcia a propagácia.

Produkt (Product)

ECCO je spoločnosťou, ktorá vyrába a predáva kvalitnú koženú obuv na globálnom trhu. Jej cieľom je ponúkať zákazníkovi obuv, ktorá je štýlová a pohodlná zároveň. Základnú produktovú radu tvorí obuv rozdelená do dámskej, pánskej a detskej kolekcie. Dámska aj pánska kolekcia ponúka sandále, členkovú, bežeckú, outdoorovú a golfovú obuv v rôznych veľkostných a farebných prevedeniach. Dámska kolekcia ponúka sortiment rozšírený o obuv na spoločenské udalosti, ktorými sú lodičky. Detská kolekcia je rozdelená na chlapčenskú obuv, dievčenskú obuv a obuv pre batolaťá do každého ročného obdobia. Aby obuv spotrebiteľom vydržala čo najdlhšie časové obdobie, predáva k nim prostriedky na ochranu a čistenie obuvi. Topánky nie sú jediným produktom, ktorý spoločnosť ponúka. Základný sortiment obuvi je rozšírený o kožené tašky, kabelky, opasky a peňaženky.

Z pohľadu spotrebiteľa je potrebné, aby podnik vytváral hodnotu pre zákazníka. Organizácia preto opakovane skúma túžby a potreby spotrebiteľov a vyrába produkty, ktoré ich uspokojujú. Vďaka spokojnosti zákazníkov si tak spoločnosť vytvára spotrebiteľov, ktorí zotrvávajú v podniku, opakujú svoje nákupy a stávajú sa lojálnymi.

Cena (Price)

Topánky dánskej značky ECCO sú vyrobené z prírodnej kože, ktorá zaručuje pohodlie pre celodenné nosenie. Materiál využívaný pri výrobe obuvi je špecifický. Poskytuje potrebnú priepustnosť vzduchu a zabraňuje tak nadmernému hromadeniu vlhkosti. Vďaka kvalitným prírodným materiálom a pokročilým technologickým procesom je tak cena obuvi vyššia ako cena, ktorú ponúka bežná konkurencia. Ceny topánok, nezávisle na tom, či sa jedná o dámske, pánske, alebo detské sa pohybujú v rozmedzí od 1500 Kč - 4800 Kč. Doplnky akými sú kabelky a tašky na notebooky 500 Kč - 13 000 Kč,

peňaženky 570 Kč - 5700 Kč, pasty, krémy, impregnácie, spreje a oleje na obuv 120 Kč - 400 Kč, šnúrky do topánok 70Kč - 200 Kč. Cena na trhu je pomerne vysoká, preto sa spoločnosť snaží ponúknuť zákazníkom množstvo cenových výhod. Jednou z nich je členstvo v klube ECCO MOMENTS, kde zákazníci môžu využívať množstvo zliav a výhodných ponúk. Odmeny a ponuky majú peňažnú hodnotu a jedná sa o darčeky, ponuky zliav a pozvánky, ktoré sú udeľované členom na základe interakcie so spoločnosťou. Ako člen programu ECCO MOMENTS môže zákazník využívať tieto výhodné ponuky:

- Exkluzívne mesačné ponuky.
- Špeciálne narodeninové ponuky – zľava 20%.
- Pozvánky na akcie v miestnej predajni.
- Vzrušujúce súťaže a ceny.
- Novinky o najnovších inováciách ECCO.
- Tipy od dizajnérov ECCO.
- Exkluzívne darčkové poukazy.

Okrem členstva v klube ECCO MOMENTS, ktoré si zákazník môže vybaviť v každej predajni ECCO, spoločnosť ponúka množstvo zliav. Po kúpe každého piateho páru topánok, bez ohľadu na veľkosť, druh, alebo cenu zákazník dostane exkluzívny darčkový poukaz, predstavujúci hodnotu 1500 Kč. Darčkový poukaz môže použiť pri ďalšom nákupe a platí na obdobie 6 mesiacov. Na narodeniny obdržia zákazníci „Špeciálnu narodeninovú zľavu“, ktorá platí 30 dní od dátumu narodenín a platí na 5 položiek pri jednom nákupe. Spoločnosť organizuje udalosti, vďaka ktorým sa zvyšujú predaje a získava si nových zákazníkov. Jedna z obľúbených a častých udalostí je "Shopping fever" (nákupná horúčka), v ktorej zákazníci pri nákupe nad 2999 Kč získajú zľavu 22% na obuv a kabelky. "Ona dnes", je udalosť cielená primárne na ženy, kde pri nákupe dostanú zľavu 20% na všetky kabelky a obuv. Akcia sa uskutočňuje niekoľko krát do roka a u žien sa ukázala ako mimoriadne úspešná. Veľkonočné ponuky typu druhý pár obuvi kúpite s 30% zľavou, alebo iné sezónne výpredaje, kde si spotrebitelia môžu nakúpiť obuv až so zľavou 50 % sú medzi zákazníkmi taktiež obľúbené. ECCO sa

snaží pre svojich verných zákazníkov neustále vymýšľať aktivity, ktoré by ich mohli podnietiť k ďalšiemu nákupu. Jednou z nich je zľava 10 % na nákup jedného páru obuvi, ak sa zákazník príde ukázať vo svojich obľúbených ECCO topánkach.

Náklady pre zákazníka netvorí len samotná cena produktu, ale aj náklady spojené s dopravou, ktoré spoločnosť zohľadňuje už pri tvorbe ceny. ECCO vie, že spotrebiteľ sa sám rozhoduje, aké náklady je ochotný a schopný vynaložiť pre získanie produktu. Neláka tak zákazníkov na nízke ceny, ale na kvalitu.

Distribúcia (Place)

Na území Českej republiky sa nachádza 18 kamenných predajní, ktoré sú strategicky rozmiestnené. 10 predajní sa nachádza v Prahe, kde podnik dosahuje najväčšieho obratu. 2 pobočky sú umiestnené v Brne, kde prebieha aj analýza a zber dát a to konkrétne v galérii Vaňkovka a v nákupnom centre Olympia. Ďalšie pobočky sa nachádzajú v Ostrave, Olomouci, Znojme, Plzni a Pardubiciach. Osobný predaj nie je jedinou formou, ktorú spoločnosť k predaju a distribúcii používa. Internetové stránky s e-shopmi, kde je zobrazená kompletná ponuka sortimentu a aktuálne informácie o kolekciách, zľavách a nových produktoch majú spotrebiteľia vždy a rýchlo k dispozícií.

Pohodlie a dostupnosť potencionálneho kupujúceho je dôležitým faktorom, ktorý zvyšuje eventualitu nákupu. Organizácia poskytuje zákazníkovi vhodné podmienky pre získanie produktu. Zabezpečuje dostupnosť predajne, poskytuje dostatok informácií o produkte a snaží sa odstrániť všetky možné bariéry, ktoré môžu nákup znemožniť či skomplikovať.

Propagácia (Promotion)

ECCO k propagácii spoločnosti využíva niekoľko komunikačných nástrojov, ktorými ovplyvňuje nákupné správanie spotrebiteľov. Jednotlivými nástrojmi propagácie sú:

Reklama - ECCO sa pomocou reklamy snaží získať si pozornosť zákazníkov a informovať ich o produktoch a službách, ktoré ponúka. Jednou z efektívnych foriem

reklamy je webová stránka spoločnosti, kde sú aktualizované údaje o momentálnych trendoch, kolekciách, udalostiach a všeobecných informáciach o podniku a obuvi. Spotrebitelia si tak v pokoji domova môžu prezrieť novinky, nájsť predajňu, v ktorej si následne môžu zakúpiť produkt, ktorý si vybrali, alebo si prečítať výročnú správu spoločnosti. Sociálna sieť Facebook v dnešnej dobe neodmysliteľne patrí k jednej z najnavštevovanejších stránok. Dôkazom účinnosti Facebookových stránok je aj počet užívateľov, ktorí stránku navštevujú. Aktuálne sleduje českú stránku spoločnosti ECCO 1 549 470 užívateľov a niektorí z nich aktívne vyjadrujú svoj názor a zdieľajú ho s ostatnými. ECCO na časovú os Facebooku publikuje samotné produkty, videá, udalosti a zľavy, ktoré môžu spotrebitelia uplatniť. Aktívne tiež reaguje na otázky, sťažnosti, či pozitívne príspevky užívateľov. ECCO je moderná spoločnosť, ktorá využíva ďalšie typy reklamy na Twitteri, Instagrame, Youtube, Pintereste a Linkedine, kde ju sleduje niekoľko tisíc užívateľov.

Podpora predaja - ECCO sa snaží motivovať spotrebiteľov k nákupu a podporiť tak predaj svojich produktov cenovými zľavami, udalosťami, súťažami a špeciálnymi ponukami. Najviac používaným nástrojom sú cenové zľavy ponúkané v rozmedzí od 10 - 50% podľa aktuálnej sezóny, alebo udalosti. ECCO MOMENTS, je vernostný program, na základe ktorého dostávajú zákazníci rôzne zvýhodnenia nie len cenové, ale aj vo forme poukážok či exkluzívnych ponúk. ECCO Juice bar je jednou z udalostí, ktoré spoločnosť každoročne organizuje priamo v predajniach. Počas prítomnosti baru s chutnými nealko drinkami podľa špeciálnej receptúry každá z pobočiek spoločnosti dosiahla počas prítomnosti show na predajni minimálne 95 % nárast tržieb oproti bežnému predajnému dňu. ECCO pravidelne usporiada súťaž o detské topánky, do ktorej sa zapája množstvo mamičiek. Ich úlohou je vyplniť odpovede na dve jednoduché otázky o detských topánkach ECCO a dúfať, že vyhrajú práve oni. Každoročný Mikuláš už neodmysliteľne patrí k obľúbeným akciám najmä u detí, pretože dostanú sladkosti a sú pre nich pripravené zábavné aktivity.

Osobný predaj - Osobný predaj je jedna z najdôležitejších foriem predaja, pretože zákazníci a zamestnanci sa dostávajú do vzájomnej interakcie. Pre ECCO je dôležité

mať zamestnancov, ktorý neberú svoju prácu ako povinnosť, ale ako poslanie. Je podstatné, aby sa k zákazníkom správali priateľsky, boli ochotní im pomôcť či poradiť v každej situácii a mali profesionálnu znalosť o predávaných produktoch. Tržby plynúce z priameho predaja tvoria 90% zisku spoločnosti a preto sa vedenie aktívne venuje rozvoju zamestnancov a ich vzdelávaniu.

Vzťahy s verejnosťou - Vytváranie pozitívnych vzťahov s verejnosťou je pre každú firmu dôležitou perspektívou do budúcnosti. ECCO sa snaží využívať techniky a prostriedky k tomu, aby čo najviac znížila negatívny dopad na planétu a šetrila tak zdroje pre budúce generácie prostredníctvom udržateľného rozvoja. Ako výrobca kože a obuvi každý deň spracováva prírodné zdroje a neustále navyšuje výrobnú kapacitu. Práve preto sa spoločnosť rozhodla, že bude implementovať technológie šetrné k životnému prostrediu a investuje do obnoviteľných zdrojov energie a do modifikácie výrobných procesov, ktoré vedú k zníženiu spotreby. V uplynulých mesiacoch spoločnosť využila aj formu sponzorstva, kde sa stala partnerom HC Sparta Praha v 1.štvrtfinále play off Tipsport extraligy.

V dnešnej modernej dobe plnej komunikačných kanálov sa zvyšuje možnosť kvalitnej a plnohodnotnej komunikácie kupujúceho a predávajúceho. Zákazníci vyžadujú aktuálne a spoľahlivé informácie, ktoré spoločnosť ponúka pomocou internetovej stránky, sociálnych sietí, online komunikáciou či poradenskými službami a buduje tak obojsmerný proces medzi dodávateľom a spotrebiteľom.

2.4 Identifikácia konkurencie

Na českom trhu sa nachádza množstvo konkurenčných firiem, ktoré podnikajú v rovnakej obchodnej sfére ako spoločnosť ECCO. Za konkurenciu môžeme považovať firmy akými sú Deichmann, Humanic, Baťa, Mango, Tamaris, Guess, Tommy Hilfinger, Rieker a množstvo špecializovaných obchodov s obuvou. Nie všetky firmy si však zakladajú na tom, aby zákazníkom ponúkali kvalitné výrobky, priniesli im nákupný zážitok a uspokojili ich potreby.

Spoločnosť ECCO patrí ku globálnym výrobcom kvalitnej značkovej obuvi. Od roku 1963, kedy bola založená, vybudovala niekoľko dcérskych výrobných spoločností, ktoré sídlia v Číne, Indonézii, Thajsku, Portugalsku a v Slovenskej republike. ECCO patrí k najrozšírenejším značkám a tak môžu zákazníci nakupovať topánky vo viac ako 2 989 obchodoch po celom svete. ECCO má 18 predajní po celej Českej republike, v ktorých svojim zákazníkom ponúka široký sortiment produktov. Hlavnou činnosťou spoločnosti ECCO je predaj koženej obuvi. Hlavnou myšlienkou spoločnosti je predávať kvalitné produkty, čo sa prejavuje už počas výrobného procesu, kde musí každý produkt prejsť technickými a kvalitatívnymi kontrolami. Spoločnosť je pre momentálnu konkurenciu veľkou hrozbou, pretože ponúka síce výrobky za vyššiu cenu, ale kvalita nie len výrobných materiálov, ale aj samotného produktu je na vysokej úrovni. Svojim zákazníkom ponúka široký sortiment topánok, kabeliek a galantérnych výrobkov. Práve vďaka kvalite, ktorú zákazníkom ponúka tak za sebou necháva množstvo podnikov, ktoré ECCO nemôžu konkurovať. Existujú však konkurenti, ktorí si zakladajú na rovnakých hodnotách a predstavujú pre spoločnosť možnú hrozbu. Pre analýzu a porovnanie podniku s konkurenciou som vybrala spoločnosti, ktoré vykonávajú činnosť spojenú s predajom obuvi na rovnakej, alebo približnej úrovni, predávajú produkty za podobnú cenu na globálnom trhu a ich cieľom je uspokojiť potreby zákazníkov. Na základe hodnotenia kritérií ktorými sú kvalita, cena, ponúkaný sortiment, trh na ktorý sa organizácie zameriavajú a služby ponúkané zákazníkom za hlavných konkurentov považujem spoločnosti Bat'a, Tamaris a Humanic.

Bat'a



Obrázok 10: Logo spoločnosti Bat'a

(Zdroj: www.google.cz, 2016)

Spoločnosť Bat'a sa radí medzi významné české firmy s viac než 100 ročnou tradíciou. Jej úspech v Českej republike a vo svete je spojovaný predovšetkým s výrobou a predá-

jom obuvi. Baťa, ktorej sieť tvorí v súčasnosti 70 predajní patrí medzi významných českých predajcov obuvi. Baťa sa snaží vybudovať pre svojich zákazníkov prvotriedne pohodlie moderného dizajnu, ktoré sa týka ako usporiadania predajní, tak poskytovania kvalitných služieb. Obchodnú sieť Baťa dopĺňajú predajne športovej obuvi a oblečenia Athletes World s ponukou svetových značiek. Predmetom podnikania spoločnosti Baťa je maloobchod s obuvou, koženými výrobkami, oprava a výroba obuvi. Spoločnosť vznikla 26. novembra 1991 a so sieťou svojich predajní tak zamestnáva 500- 999 zamestnancov. V roku 2011 divízia vyrobila 170 tisíc párov topánok a v roku 2012 produkcia vzrástla o 34%. V nasledujúcich rokoch stúpajúca tendencia pokračovala a v roku 2013 vyprodukovala továreň už 273 tisíc párov obuvi čo sa odrazilo aj na finančných výsledkoch podniku. Obrat spoločnosti od roku 2011 sa do roku 2013 zvýšil o 84% na hodnotu 3 364 618 korún. Spoločnosť Baťa ponúka obdobne ako ECCO široký sortiment produktov špecializovaný na dámsku, pánsku a detskú obuv. Baťa predáva produkty za nižšiu cenu a zákazníkom často ponúka cenové zľavy. Spotrebitelia sa rozhodujú na základe dvoch faktorov. Buď uprednostnia lacnejšie produkty na úkor kvality, alebo sú ochotní si za kvalitu priplatiť.

Tamaris



Obrázok 11: Logo spoločnosti Tamaris

(Zdroj: www.google.cz, 2016)

Tamaris je nemeckou značkou silného holdingu Wortmann Group, do ktorej okrem iného patria značky Marco Tozzi, Caprice, Jana a s. Oliver. Na trhu pôsobí už 50 rokov. Tamaris zastrešuje niekoľko ďalších značiek, ktorými sú Tamaris, Tamaris Trend and Tamaris active. Kolekcia skupiny Wortmann je ponúkaná vo viac než 70 zemiach celého sveta a viac než 15 000 obchodoch s obuvou. V súčasnej dobe existuje 164 špecializovaných predajní Tamaris a 355 shop in shopov. V Českej republike je možné navštíviť predajňu v 20 kamenných predajniach. Predmetom podnikania spoločnosti je nákup tovaru za účelom ďalšieho predaja v rozsahu voľnej živnosti. Prvú predajňu spoločnosť

otvorila 5. augusta 1999, kedy začala pôsobiť na českom trhu. Spoločnosť ponúka vysoké, zvodné opätky, elegantnú módu pre úspešné ženy, príležitostnú či voľnočasovú módu, to všetko samozrejme v duchu aktuálnych módnych trendov, zaujímavých dizajnov a v neposlednom rade aj za priaznivé ceny. Za fiškálny rok 2014/2015 dosiahla spoločnosť Wortmann Group obrat 1018 miliónov € s objemom 51 800 000 distribuovaných párov obuvi. Tamaris predstavuje pre ECCO veľkú hrozbu aj napriek tomu, že ponúkaný sortiment je podstatne menší a je zacielený primárne na ženy. Spoločnosť ponúka svojim zákazníkom dámsku kolekciu, kabelky a prostriedky na starostlivosť o výroby. Tamaris sa zameriava výlučne na dámske topánky. Obmedzená šírka sortimentu však pre podnik nemusí byť nevýhodou, pretože sa zameriava na menšiu cieľovú skupinu a môže tak dokonalejšie spoznávať požiadavky trhu a uspokojiť tak ich potreby.

Humanic



Obrázok 12: Logo spoločnosti Humanic

(Zdroj: www.google.cz, 2016)

Humanic je členom rakúskej spoločnosti Leder&Schuh, ktorá na trhu pôsobí už viac ako 100 rokov. So značkami HUMANIC, JELLO, SHOE4YOU, CORTI, DOMINICI a STIEFELKÖNIG ponúka vo viacej ako 400 pobočkách a 10 zemiach medzinárodnú módnú obuv, kvalitu a služby na vysokej úrovni. Kombinácia známych značiek a módnych vlastných značiek vytvára mimoriadnu ponuku portfólia spoločnosti Leder&Schuh. Dizajnéri zaručujú, že sa najnovšia móda dostáva najkratšou cestou z prevádzacích mól priamo do obchodov. Predmetom podnikania spoločnosti je maloobchod s obuvou, koženými výrobkami, oprava obuvi a kožených výrobkov. Spoločnosť Humanic začala pôsobiť na českom trhu 12. apríla 1991 a od svojho vzniku vybudovala 35 predajní po celej Českej republike, kde zamestnáva 250 - 499 zamestnancov. Humanic ponúka spotrebiteľom široký sortiment produktov pre dámy, pánov, deti, ale aj doplnky ako sú kabelky, batohy, peňaženky, rukavice a mnoho ďalších. Na konci roku

2014 tržby tohto významného predajcu obuvi vzrástli o 6% na 873,8 milióna korún a zisk pred započítaním úrokov, daní a odpisov bol 17.6 milióna korún. Spoločnosť Humanic predstavuje pre ECCO silného konkurenta, pretože ponúka podobné a kvalitné výrobky za nižšiu cenu. Špecializuje sa na dámsky, pánsky a detský typ obuvi. Práve cena by mohla pre Humanic znamenať istú konkurenčnú výhodu.

2.4.1 Porovnanie konkurencie

V nasledujúcej tabuľke je zobrazený prehľad faktorov, ktorými sa od seba konkurenčné spoločnosti odlišujú.

Tabuľka 7: Porovnanie konkurencie

Faktory / Predajne	ECCO	Baťa	Tamaris	Humanic
Počet predajní	18	70	20	35
Priestory predajne	Usporiadané	Usporiadané	Usporiadané	Usporiadané
Dostupnosť informácií na webe	Dostupné	Dostupné	Dostupné	Dostupné
Šírka sortimentu	Vysoká	Vysoká	Nízka	Stredná
Dámska	Áno	Áno	Áno	Áno
Pánska	Áno	Áno	Nie	Áno
Detská	Áno	Áno	Nie	Áno
Doplňky	Áno	Áno	Nie	Áno
	Kabelky Tašky Peňaženky Opasky...	Kabelky Tašky Batohy Peňaženky Opasky...		Tašky Batohy
Cena	Vysoká	Stredná	Vysoká	Stredná

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.5 Mystery shopping a jeho zhodnotenie

Interiér obchodov som vo všetkých prípadoch ohodnotila pozitívne. Predajne boli dostatočne osvetlené, čisté a sortiment bol prehľadne usporiadaný. Hudba, ktorá hrala v pozadí dotvárala príjemnú atmosféru nákupu. Spoločnosť Humanic okrem hudby využila aj formu hlasovej reklamy, v ktorej upozornila na podnikový časopis s aktuálnymi trendmi a internetové stránky podniku. Zamestnanci sú najdôležitejším prvkom spoločnosti, pretože zákazníka pri nákupe svojim správaním ovplyvňujú a dotvárajú celkový dojem, ktorý si spotrebitelia o podniku utvárajú. Je potrebné mať personál, ktorý si svojich zákazníkov váži, je ochotný im pomôcť, poradiť a sústredí sa na ciele spoločnosti. Personál v predajni Tamaris a ECCO mal dostatočné znalosti o ponúkanom sortimente produktov, bol ochotný zákazníkom poradiť, pomôcť pri výbere obuvi a mal osvojené základy slušnosti a správania. Spoločnosti Baťa by som odporučila pre skvalitnenie služieb rozšíriť počet zamestnancov, pretože 2 zamestnankyne nie sú schopné zabezpečiť chod celej prevádzky a plnohodnotne tak obslúžiť všetkých zákazníkov. Je možné, že som pri svojom prieskume v predajni Humanic narazila na „nesprávneho“ zamestnanca, avšak nezanechalo to vo mne pozitívne dojmy. Pri výbere personálu by som doporučila zamerať sa na ľudskú stránku a kladný prístup k zákazníkom. Spoločnosti Baťa a Humanic ponúkajú veľmi široký sortiment výrobkov, ktoré boli cenovo zvýhodnené a prilákali tak množstvo potencionálnych zákazníkov. Spoločnosti sú zamerané predovšetkým na predaj a nie na osobitý prístup k zákazníkom. Tamaris a ECCO síce ponúkajú užší sortiment výrobkov, avšak ponúkajú kvalitnejšie služby s možnosťou objednania výrobkov, alebo nákupu v inej predajni v Brne. Na základe metódy skúmania konkurencie pomocou utajeného nakupovania hodnotím za najväčšieho rivala spoločnosť Tamaris, ktorá ponúka podobné služby ako ECCO, ktoré sú zamerané predovšetkým na uspokojovanie potrieb zákazníka. Konkrétne pozorovanie a výsledky mystery shoppingu sú súčasťou prílohy 3. V nasledujúcej tabuľke je zobrazené stručné zhodnotenie prevedenej analýzy.

Tabuľka 8: Mystery shopping

Faktory / Predajne	ECCO	Bat'a	Tamaris	Humanic
	Po-pi, So- Ne	Po-pi, So- Ne	Po-pi, So- Ne	Po-pi, So- Ne
Otváracia doba	10:00 – 21:00 9:00 – 21:00	10:00 – 21:00 9:00 – 21:00	10:00 – 21:00 9:00 – 21:00	10:00 – 21:00 9:00 – 21:00
Interiér predajne (čistota a umiestnenie produktov)	+	+	+	+
Počet zamestnancov	3	2	2	5
Uvítanie zamestnancov	Áno	Nie	Áno	Nie
Starostlivosť o zákazníkov	Áno	Nie	Áno	Nie
Odbornosť zamestnancov	Áno	Nezistené	Áno	Nezistené
Ponúkané zľavy na produkty	Nie	Áno	Áno	Áno
Celkový dojem	+	-	+	-

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.6 Analýza hodnotového reťazca

Úlohou hodnotového reťazca je uskutočniť internú diagnostiku podniku, ktorej cieľom je odhaliť konkurenčnú výhodu a priaznivú strategickú pozíciu. Hodnotový reťazec rozčleňuje spoločnosť do dvoch skupín strategicky významných činností. Aby spoločnosť odhalila potencionálne zdroje diferenciácie preskúmava primárne a podporné činnosti, ktoré v podniku prebiehajú.

2.6.1 Primárne činnosti

Medzi primárne činnosti spoločnosti patrí riadenie vstupných operácií, výroba, riadenie výstupných operácií, marketing a služby.

Riadenie vstupných operácií - ECCO je spoločnosť, ktorá si svoje výrobky vyrába sama a preto má len niekoľko dodávateľov, s ktorými spolupracuje dlhodobo. BASF je dodávateľ nástrekových látok, ktorými sú isokyanat a polyuretán používaných pri technológii DIP. Podnik OTPK dodáva obuvnícke polotovary, podošvy, textilné stielky, klíny a gaskety. Althaf sa špecializuje na dovoz zvrškov a kožených stielok vo veľkom objeme formou outsourcingu a spoločnosť L&E International poskytuje balenia, do ktorých je uskladňovaná vyrobená obuv.

O stav zásob v spoločnosti sa stará samostatné oddelenie, ktoré analyzuje a predpovedá výšku potreby materiálu na sklade. Aktuálny stav zásob sa porovnáva s dopytom, ponukou, alebo rozpočtom objednávok a podnik tak získava lepší prehľad o zásobách. Každá topánka je monitorovaná a príslušne evidovaná v systéme, vďaka čomu je dokonalý prehľad v počte vyrobených kusov, ako aj v odoslaných objednávkach. Vo fabrike je snaha o automatizáciu všetkých úkonov od príchodu materiálu až po výstup hotového výrobku. Na každom stroji je nepretržite v činnosti podprogram zaznamenávajúci údaje o produkcii a časoch. Na sklade je tak umiestnený potrebný počet materiálu a výrobkov a nevznikajú tak prebytočné náklady spojené so skladovaním nepotrebného materiálu. Nakupované zásoby zvrškov sa oceňujú vopred stanovenou cenou, ktorú tvorí nákupná cena, doprava a odchýlka od skutočnej ceny obstarania. Nakupované zásoby pomocného materiálu a náhradných dielov sa oceňujú priemernými cenami. Zásoby vytvorené vlastnou činnosťou sa oceňujú vlastnými nákladmi.

Výroba - ECCO vyrába obuv v niekoľkých fabrikách po celom svete a to v Portugalsku, Indonézii, Thajsku, Holandsku, Číne a na Slovensku. Výrobný proces je zložitý, avšak za pomoci moderných technológií, ktoré spoločnosť využíva je výsledkom kvalitná a pohodlná obuv.

Prvým krokom výroby obuvi je spracovanie prírodnej kože. Surová koža je niekoľkokrát premývaná vo veľkých bubnoch, aby z nej boli odstránené nečistoty, vlasy a prírodné tuky. V garbiarni kože prechádzajú opaľovacím procesom, aby boli mäkké, flexibilné a vode odolné. Následne sa mokré kože opaľujú v bubnoch, sušia sa, sprejujú a natáhujú, aby získali správny finálny vzhľad a požadovanú kvalitu.

Pred začiatkom samotného výrobného procesu sa vykonáva kontrola, ktorej úlohou je overiť kvalitu vstupného materiálu. Základným vstupom transformačného procesu sú kožené zvršky vytvarované do požadovaného tvaru, na ktorý sa všíva vnútorná stielka. Táto operácia sa vykonáva po vstupnej kontrole, pretriedení a vytvarovaní päty. Nasleduje našitie vnútornej stielky - pevnej vložky, po ktorej je polotovár pripravený na vstup na výrobnú linku. Výrobná linka je poloautomatická. Nachádzajú sa na nej

stanovištia s manuálnymi operáciami vykonávanými pracovníkmi. Zamestnanec zabezpečuje obutie polotovaru na kopyto, pričom prichádza do styku s elektronickými a riadiacimi prvkami. Následne topánka prechádza rôznymi úpravami. Musí sa vyhladiť žehlením, aby sa eliminovali vrásky na kopyte a tvar topánky tak nadobudol ten správny rozmer. Ďalej prichádza na rad plnoautomatický systém obrúsenia zvršku a nastrekovanie podrážky. V súlade s technologickým postupom sa zdrsnením zabezpečuje zvýšenie priľnavosti zvršku nastrekovaným materiálom na miestach, kde sa obe vrstvy prekrývajú. Výhodou vstrekovanej podrážky je to, že sa pri výrobe nepoužívajú žiadne lepidlá. Po obrúsení prekladá robot topánku na otočný stôl, kde sa presúva k nástrekovej jednotke a formuje sa podrážka. Otočný stôl má 30 nezávislých staníc. Počas celej otáčky stola sa podrážka vo forme dostatočne vytvaruje a forma dostatočne vychladí. Ten istý robot následne prekladá topánku späť na ten istý dopravník. Ten privádza topánku na miesta konečných úprav (orezávanie). Poslednou fázou je definitívne ochladenie topánky v chladiacom tuneli na zastavenie všetkých chemických reakcií v podrážke. Výsledkom transformačného procesu je hotová topánka. Bežne dosahovaná produktivita sa pri technológii DIP pohybuje približne na 700 – 800 pároch za jednu smenu.

Riadenie výstupných operácií - Výsledkom výrobného procesu sú hotové výrobky, ktoré sú následne distribuované a predávané konečným spotrebiteľom. Zákazník má na výber z niekoľkých možností ako si nakúpiť obuv. Online nakupovanie je výhodnou alternatívou, kedy si spotrebiteľ môže zakúpiť produkt z pohodlia domova a nestrácať čas nakupovaním. Zákazník má zaručené bezplatné dodanie tovaru do 1-2 pracovných dní a v prípade že mu vybraná veľkosť nevyhovuje, môže využiť možnosť bezplatného vrátenia produktu. Jednou z najčastejšie využívaných možností je nákup v kamennej predajni, kde sa ale občasne stane, že produkt vybraný zákazníkom v predajni nemajú. Spotrebiteľ má tak možnosť objednať si ho priamo v predajni, alebo pohodlne online formou na webových stránkach. Spoločnosť ECCO používa pri predaji totožnú formu balenia obuvi po celom svete. Podnik L&E International dodáva jednotnú formu boxov, do ktorých je vyrobená obuv uskladnená.

Marketing - Spoločnosť sa zameriava na marketingové činnosti spojené s reklamou a podporou predaja. ECCO využíva klasické komunikačné kanály akými sú webové stránky, Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, Pinterest, LinkedIn, kde užívateľov informuje o aktuálnych módnych trendoch, novinkách, produktoch, voľných pracovných pozíciách a aktualitách o spoločnosti. Veľkou snahou podniku je namotivovať spotrebiteľov k nákupu, čoho docieľuje cenovými zľavami, udalosťami, súťažami a špeciálnymi ponukami. Sponzorstvo, banery v obchodnom dome Olympia a pohyblivé reklamy na autobusových zastávkach a v mestách upozorňujú verejnosť na spoločnosť a jej produkty. Vytváranie pozitívnych vzťahov s verejnosťou je dôležitou súčasťou reklamy a istej formy propagácie. ECCO sa snaží využívať techniky a prostriedky k tomu, aby čo najviac znížila negatívny dopad na planétu a šetrila tak zdroje pre budúce generácie prostredníctvom udržateľného rozvoja. Práve preto sa spoločnosť rozhodla, že bude implementovať technológie šetrné k životnému prostrediu a investuje do obnoviteľných zdrojov energie a do modifikácie výrobných procesov, ktoré vedú k zníženiu spotreby. Aj napriek tomu, že ECCO je svetoznáma spoločnosťou a využíva množstvo reklamných prostriedkov dotazníkové šetrenie ukázalo, že z 91 opýtaných respondentov, spoločnosť pozná len 8. Je vhodné navrhnúť marketingové aktivity, ktoré pomôžu podniku zviditeľniť a následne zvýšiť predaje.

Služby - ECCO je spoločnosť, ktorá sa zaoberá výrobou a predajom obuvi a svojim zákazníkom poskytuje väčšinou služby nehmotného charakteru. ECCO poskytuje nasledovné služby:

Poradenské služby – poskytovanie informácií, ktoré prispievajú k riešeniu nepriaznivej situácie. Zamestnanci informujú zákazníkov o materiály a kvalite obuvi, starostlivosti o obuv, funkciách obuvi, pomáhajú s výberom vhodnej veľkosti podľa použitia obuvi, s bežnými otázkami súvisiacimi s obuvou a sú nápomocní pri riešení reklamácií.

Informačné služby – pomáhajú zákazníkovi nájsť si predajňu, v ktorej si zakúpiť tovar, informujú o aktuálnych trendoch a novinkách, poskytujú návody a príručky ako čistiť a starať sa o obuv.

Dodanie zdarma – v prípade, že si zákazník zvolí online formu nákupu, tovar mu je

dopravený zdarma do 1-2 pracovných dní.

Vrátenie tovaru – ak zákazník nie je spokojný s objednaným tovarom, alebo potrebuje vymeniť obuv za inú veľkosť, tovar je vrátený bez ďalších poplatkov.

Záručná doba – ECCO poskytuje záruku na obuv po dobu 2 rokov.

Zaškolenie a rozvoj zamestnancov – na prvý pohľad sa môže zdať, že školenie a rozvoj zamestnancov nie je ponúkanou službou, avšak bez profesionálnej znalosti o produktoch nemôžu zamestnanci ponúkať kvalitné poradenské a informačné služby.

2.6.2 Podporné činnosti

Medzi podporné činnosti v hodnotovom reťazci patrí firemná infraštruktúra, manažment ľudských zdrojov, technologický rozvoj a obstarávanie.

Firemná infraštruktúra - ECCO je spoločnosť, ktorá pôsobí na globálnom trhu, preto má aj zložitú organizačnú štruktúru. Firemná infraštruktúra pozostáva z rady oddelení, ktoré sú zodpovedné za jednotlivé úseky. Za každé oddelenie je zodpovedná osoba, ktorou úlohou je vykonávať svoju funkciu na odbornej úrovni a riadiť tím pracovníkov.

Financie a Organiz. funkcie	Značka a produkt	Globálna produkcia a zdroje		Globálny predaj
Pokladnica a riadenie rizík Tommy Thansky	Dizajn Kristin Käpplinger	ECCO koža Panos Mytaros	Globálna produkcia obuvi Flemming Larsen	Európa, Stredný Východ, Afrika Helen Thompson
Účtovníctvo Mona Andersen	Koncept Niki Tæstensen	Výroba Thomas Gregor	Výroba - Indonézia Marcelo Toso	Amerika Claus Ipsen
Dane Majbritt Jensen	Manažment značky Margit Gosau	Garbiareň - Holandsko Anders Johansson	Výroba - Slovensko Peter Roysky	Ázia, Čína George Kahwati
Controlling Ole Vesterbæk	Rozvoj produktov Jakob Møller Hansen	Garbiareň - Indonézia Neil Clarke Perrin	Výroba - Thaisko Bo Grabowski	
HR Per Hartvig Johansen	Riadenie výkonnosti Jørn Olesen	Garbiareň - Thaisko Gitsada Boonchirt	Výroba - Xiamen Gary Smale	
IT Morten Bay Jensen	Hodnotový reťazec Johs M. Knudsen	Garbiareň - Xiamen Walter Ploem	Výroba - Portugalsko Gustavo Kremer	
		Inovácie Patrizio Carlucci		

Obrázok 13: Organizačná štruktúra spoločnosti ECCO

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Management ľudských zdrojov - Víziou spoločnosti ECCO je stať sa najlepšou spoločnosťou zameranou na predaj obuvi. Aby podnik dosiahol tohoto ambiciózneho cieľa potrebuje kvalifikovaných a šikovných zamestnancov s vášňou, ctížiadosťivosťou a túžbou niečo zmeniť. ECCO zamestnáva ľudí, ktorí sú nadšení pre to čo robia a snažia sa dosahovať čo najlepších výsledkov. Práve túžba a úsilie je to, čo robí spoločnosť úspešnou. Podnik podporuje svojich zamestnancov už od ich nástupu a verí, že každý jednotlivec môže priniesť niečo nové a inovatívne. Cenia si jedincov, ktorí majú sociálne cítenie, myslia samostatne a dokážu prevziať iniciatívu. ECCO investuje do rozvoja zamestnancov. Cieľom spoločnosti je poskytnúť zamestnancom atraktívne pracovisko, ktoré im poskytne pokračujúcu možnosť vzdelávania, výziev a vnútornej mobility v celosvetovej sieti. Spoločnosť nepodporuje len rozvoj svojich zamestnancov, ale aj ich detí. Usporiadáva rôzne školenia, ktoré zvyšujú zručnosti zamestnancov ako obuvníkov, vedúcich zamestnancov a podporuje ich v rozšírení jazykových znalostí. Rozvoj kariéry nie je len investícia do zamestnancov, ale aj do budúcnosti spoločnosti.

Technologický rozvoj - Jednou z hlavných konkurenčných výhod spoločnosti je technológia DIP. ECCO ako jediná spoločnosť používa túto technológiu, ktorá je jej výrobným tajomstvom. DIP – priame vstrekovanie je proces, pri ktorom je horná časť topánky umiestnená do formy a kvapalný polyuretán sa vstrekuje do podrážky, vďaka čomu vzniká anatomicky správna obuv. Technológia DIP prináša hneď niekoľko výhod. Bez použitia lepidla, alebo šitia vzniká najsilnejšia možná väzba, ktorá prináša skvelú odolnosť a životnosť. Vytvára ochrannú vrstvu, vďaka ktorej je obuv nepremokavá a zaisťuje ľahkosť a flexibilitu topánok.

Obstarávanie - Vzhľadom k predmetu podnikania, si ECCO svoje produkty vyrába samostatne vo svojich výrobných továrňach. Má 4 kľúčových dodávateľov, ktorý jej dodávajú materiál potrebný v transformačnom procese.

BASF- spoločnosť BASF je jedným z hlavných dodávateľov výrobných závodov ECCO. Distribuuje chemikálie, plasty, polyuretány a laky. Spoločnosti ECCO dodáva nástrekové materiály isokyanat a polyuretán, ktorý sa pri výrobe obuvi vstrekuje do podrážky.

OTPK - podnik OTPK je výrobca obuvníckych produktov. ECCO má s podnikom dlhoročné skúsenosti a ich spolupráca je založená na dôvere, profesionalite a flexibilitě. Je dodávateľom výrobkov, ktorými sú obuvnícke polotovary, podošvy, textilné stielky, klíny a gaskety.

Althaf - je výrobca indického pôvodu, ktorý dodáva spoločnosti ECCO zvršky a kožené stielky vo veľkom objeme formou outsourcingu. Althaf sa špecializuje na kvalitnú ručnú prácu a jej továreň disponuje veľkou výrobnou kapacitou. Práve preto je pre ECCO dôležitým dodávateľom, s ktorým udržiava dlhoročnú spoluprácu.

L&E International - je globálny poskytovateľ vysoko kvalitnej tlače, udržateľných balení a maloobchodných tlačových produktov. Spoločnosti ECCO poskytuje balenia (boxy), do ktorých je uskladňovaná vyrobená obuv. Spolupráca s podnikom je pre ECCO dôležitá z hľadiska štandardizácie pri balení hotových výrobkov. Poskytovanie jednotných boxov bez ohľadu na to, v akej fabrike sú topánky vyrábané je jednou z noriem, ktoré ECCO poskytuje.

2.7 Vyhodnotenie hodnotového reťazca a hodnoty pre zákazníka

Na základe analýzy primárnych a podporných činností spoločnosti ECCO som pomocou aktivít prevádzaných na daných úsekoch navrhla výstupy, ktoré prinášajú hodnotu pre zákazníka.

Časť reťazca	Činnosti	Hodnota pre zákazníka	Uroveň Hodnoty
Primárne činnosti			
Riadenie vstupných operácií	Výber dodávateľa	Priaznivé ceny Kvalita produktov	Finančná
	Objednávka tovaru	Včasné dodanie Väčší výber sortimentu	Funkčná
	Doručenie tovaru	Pripravenosť	
	Stav zásob na sklade	Dostatok produktov	
	Transformačný proces	Dostatok produktov	
Výroba	DIP – technológia	Kvalita obuvi Komfort obuvi	Funkčná
	Online nakupovanie	Pohodlný nákup	
Riadenie výstupných operácií	Dodanie a vrátenie tovaru	Bezplatný servis	Finančná
	Nakupovanie v kamenných predajniach	Osobitý prístup	Individuálna
	Inkasovanie služieb	Priaznivé ceny Poskytnuté zľavy	Finančná
	Predanie tovaru zákazníkovi	Uspokojenie potreby	Individuálna
	Sociálne siete	Informovanosť	
Marketing	Internetové stránky	Informovanosť	Finančná
	Zľavy, súťaže, udalosti	Výhodný nákup	
Služby	Poradenské a informačné služby	Informovanosť Profesionalita	Individuálna
		Dôvera	Sociálna
	Dodanie a vrátenie tovaru	Bezplatný servis	Funkčná
	Záručná doba	Istota	Sociálna
		Serióznosť	
		Dôvera	
	Rozvoj zamestnancov	Osobitý prístup Kvalitné informácie	Individuálna

Podporné činnosti			
Firemná infraštruktúra	Riadenie financií, značka a produkt, Globálna produkcia, globálny predaj	Prehľadnosť	Funkčná
		Informovanosť	Individuálna
		Isota	Sociálna
Management ľudských zdrojov	Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov	Profesionalita	Individuálna
		Odbornosť	
		Kvalitné služby	Funkčná
		Osobitý prístup	Individuálna
Technologický rozvoj	DIP – technológia	Informovanosť	
		Kvalita obuvi	Funkčná
		Komfort obuvi	
Obstarávanie	Výber dodávateľa, spolupráca a Upevňovanie vzájomných vzťahov	Priaznivé ceny	Finančná
		Dostupnosť	Funkčná
		Kvalita materiálu	
		Väčší výber sortimentu	

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.8 Dotazníkový prieskum

Pre analýzu nákupného správania spotrebiteľov a zistenia spokojnosti s ponúkanými službami som sa rozhodla využiť dotazníkové šetrenie. Cieľom prieskumu bolo zistiť na základe akých kritérií sa spotrebiteľia pri nákupe rozhodujú a ako hodnotia ponúkané služby. Pre analýzu dát som využila dva dotazníky.

Prvý výskum prebiehal elektronickou formou pomocou online dotazníka v termíne od 21. 04. - 03. 05. 2016 a zúčastnilo sa ho 91 respondentov. Dotazník obsahoval 30 otázok a bol rozvetvený na dve časti. Prvá časť bola smerovaná na spoločnosť ECCO, a v prípade, že dopytovaný v podniku nenakupoval bol presmerovaný na druhú časť dotazníka, kde som tak získala informácie o konkurencii. Prieskum som zastavila predčasne z dôvodu priebežných výsledkov, kde som zistila, že z 91 dotazovaných v spoločnosti ECCO nakúpilo len 8 z nich. Z prieskumu tak nevyplynuli informácie potrebné k hodnoteniu spoločnosti ECCO. Vzhľadom k výsledkom prieskumu som zvolila inú formu šírenia dotazníka. Dotazník č.2 bol koncipovaný rovnako, s rozdielom toho, že nebol rozvetvený na dve časti, ale zameriaval sa len na spoločnosť ECCO. Obsahoval 23 otázok a respondentov som sa rozhodla vytipovať priamo z Facebookovej stránky spoločnosti. Respondenti tak v predajni ECCO nakupovali minimálne jedenkrát a na základe vlastných skúseností tak subjektívne ohodnotili nákup a poskytované služby. Vzory oboch dotazníkov obsahujú prílohy 4 a 5.

2.8.1 Zhodnotenie dotazníkového prieskumu

Dotazníkového prieskumu sa zúčastnilo 41 mužov a 44 žien, ktorých som cielene vybrala na základe ich nákupu v spoločnosti ECCO. Podmienkou účasti na prieskume bol minimálne jeden nákup v ECCO. Väčšina respondentov je vo veku 25-44 a ďalšou početnou skupinou sú respondenti vo veku 45-60 rokov. V dnešnom uponáhľanom svete, plnom moderných technológií a online foriem nákupu zákazníci stále uprednostňujú kamenné predajne a osobný kontakt so zamestnancami. Spotrebitelia nakupujú obuv približne raz za rok a rozhodujúcim kritériom pri výbere je kvalita a komfort topánok. Dôležitým faktorom je aj cena produktu, alebo kombinácia viacerých spomenutých kritérií. Na trhu je množstvo konkurenčných výrobkov, ale vďaka kvalite obuvi si zákazníci vyberajú práve spoločnosť ECCO. Sú ochotní zaplatiť vyššiu sumu, ale očakávajú aj určitý štandard. Bežný zákazník zaplatí pri jednom nákupe v rozmedzí od 1500 – 3000 Kč, ale mnohí sú ochotní zaplatiť sumu vyššiu ako je 3000 Kč. Opýtaní najviac nakupujú botasky, lodičky, baleríny, kožené doplnky akými sú kabelky či tašky, sandále a turistické topánky, pričom pri jednom nákupe utratia v priemere 1500 – 3000 Kč. ECCO predáva obuv v niekoľkých pobočkách po celej Českej republike. Spoločnosť ponúka svoje produkty väčšinou vo veľkých mestách s vyšším počtom obyvateľov, čo považujú niektorí zákazníci z pohľadu dostupnosti za nevýhodu. Viac ako polovica respondentov uviedla, že predajne sú dostupné. Čo sa týka sortimentu v predajni, bol prehľadne usporiadaný. Väčšina pracovníkov zákazníkov ihneď pri príchode slušne pozdravila. V 61% sa personál zákazníkovi individuálne venoval a pri výbere produktu sa mu snažil pomôcť. 26% respondentov, si muselo vyžiadať pozornosť zamestnancov, ktorý ho následne bez akýchkoľvek problémov obslúžil. Slabšou stránkou je podľa prieskumu znalosť zamestnancov o produkte, kde 42% respondentov uviedlo, že zamestnanci im nevedeli profesionálne poradiť, alebo nevedeli či dané znalosti vôbec majú. V prípade, že zákazník nebol s vybraným produktom spokojný, alebo mu z nejakého dôvodu nevyhovoval zamestnanci mu v 81% prípadoch ponúkli inú možnú alternatívu. Personál spoločnosti má vždy jednotné oblečenie a je vhodne upravený, čo potvrdil aj prieskum. 84% zamestnancov sa so zákazníkmi rozlúčilo, ale iba 12% z nich informovalo o možnosti využitia online nákupu a existencii webových stránok. 73% zá-

kazníkov je ochotných zaplatiť vyššiu sumu, pričom očakáva primeranú kvalitu produktu a poskytovaných služieb. Približne 85% spotrebiteľov bolo s nákupom spokojných a v prípade ak bolo nutné tovar reklamovať, reklamácia prebehla v 60% prípadov rýchlo a bez problémov. Dobrou správou pre spoločnosť a zamestnancov je, že väčšina zákazníkov bola s nákupom spokojná a do predajne by prišli nakúpiť znova. Detailnejšie výsledky a grafy sú súčasťou prílohy 6.

2.8.2 Porovnanie dotazníkového prieskumu 1 a 2

Tabuľka č.10 ukazuje hlavné rozdiely faktorov sledovaných v dotazníkovom prieskume skúmajúcom nákupné správanie spotrebiteľa pri nákupe obuvi. Dotazníku č.1 sa zúčastnili respondenti, ktorý v spoločnosti ECCO nikdy nenakupovali a značku nepoznajú. Ich kritéria výberu obuvi sa značne líšia od skupiny, ktorá odpovedala v dotazníku č.2. Druhého dotazníka sa zúčastnili respondenti, ktorý boli cielene vybraný na analýzu a v ECCO nakupovali minimálne jeden krát.

Spotrebiteľia, ktorí nie sú lojálni k jednej značke zvyčajne nakupujú vo viacerých obchodoch, ktoré striedajú a vyberajú si podľa kritérií, ktoré preferujú. Z prieskumu vyplynulo, že najnavštevovanejšími predajňami sú Deichmann, Baťa, CCC, Office shoes, Humanic a mnoho ďalších špecializovaných predajní. Väčšina sledovaných faktorov v oboch dotazníkoch mala podobnú štruktúru a modifikovali sa len % - tuálne hodnoty. Hlavným rozdielom medzi zákazníkmi ktorú nakupujú v ECCO a zákazníkoch, ktorí nakupujú v ostatných predajniach je kritérium nákupu na základe ktorého sa rozhodujú. Pri bežných nákupoch je kľúčovým hľadiskom cena vynaložená na nákup topánok, kdežto pre zákazníkov ECCO je podstatná kvalita produktov. Od tohoto aspektu sa odvíja cena, ktorú sú spotrebiteľia ochotní vynaložiť na nákup tovaru. V ECCO zákazník pri bežnom nákupe utratí 1500 – 3000 Kč, narozdiel od ostatných spoločností, kde minie približne 500 – 1500 Kč. Od ceny a kvality produktov sa odvíja aj frekvencia, s akou zákazník nakupuje. Pri kvalitných produktoch nie je nutné opakovať nákupy často, preto respondenti vo väčšine prípadov nakupujú raz do roka. Respondenti z dotazníkového šetrenia č.1 nakupujú polročne. Za nízku cenu zvyčajne

obuv neodpovedá dostatočnej kvalite. Zákazníci, ktorí nenakupujú v ECCO hodnotia spokojnosť s nákupom ako priemernú, čo môže súvisieť aj s nedostatočnými znalosťami zamestnancov. Naopak v ECCO zákazníci ohodnotili nákup na výbornú.

Tabuľka 10: Porovnanie dotazníkových prieskumov

	Dotazník č.1	Dotazník č.2
Predajňa	Deichmann Bat'a CCC Office shoes Humanic	ECCO
Frekvencia nákupu	Polročne	Ročne
Kritéria nákupu	Cena	Kvalita
Financie	500-1500 Kč	1500 – 3000 Kč
Znalosti zamestnancov	Nie	Áno
Spokojnosť s nákupom	2-3	1-2
Vek respondentov	18-24	25-44

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

2.9 SWOT analýza

Na základe spracovania predchádzajúcich analýz podniku ECCO som vypracovala súhrnnú SWOT analýzu, ktorá sa zameriava na rozvoj obchodných aktivít spoločnosti. Prílohy 7 a 8 obsahujú zoznam silných a slabých stránok, ktoré charakterizujú momentálny vnútorný stav organizácie. Príležitosti a hrozby skúmajú vonkajšie faktory, ktoré môžu spoločnosť ovplyvniť a sú obsahom príloh 9 a 10.

Pri hodnotení SWOT analýzy sa porovnáva dôležitosť jednotlivých znakov navzájom. Pre nasledovné porovnanie som zvolila trojstupňové hodnotenie (Bazant.wordpress.com, 2010).

Tabuľka 11: Hodnotenie SWOT analýzy

Hodnotenie SWOT analýzy	
1	znak je dôležitejší ako porovnávaný
0,5	váha znakov je rovnaká
0	znak je menej dôležitý ako porovnávaný

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

V súlade s posúdením dôležitosti medzi jednotlivými prvkami matíc sa po súčte hodnôt následne vyjadruje percentuálna váha faktorov. V nasledujúcich tabuľkách je zobrazených 5 najdôležitejších silných, slabých stránok, príležitostí a ohrození. (V prípade slabých stránok sú to 4 faktory).

Tabuľka 12: Najdôležitejšie prvky z kategórie silných stránok

Názov silnej stránky	Váha %
Technológie	19,70
Kvalita	19,70
Zázemie spoločnosti	15,15
Dobré vzťahy	15,15
Kvalifikovaná pracovná sila	10,61

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 13: Najdôležitejšie prvky z kategórie slabých stránok

Názov slabej stránky	Váha %
Propagácia	33,33
Cena	33,33
Dizajn	26,67
Webové Stránky	6,67

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 14: Najdôležitejšie prvky z kategórie slabých stránok

Názov príležitosti	Váha %
Ponákupný proces	28,07
Propagácia	17,54
Zvýšenie dopytu	14,04
Guerilla marketing	14,04
Nový design produktov	12,28

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Tabuľka 15: Najdôležitejšie prvky z kategórie
hrozieb

Názov hrozby	Váha %
Nedostatočná informovanosť Zákazníkov	32,26
Vysoké náklady Na propagáciu	19,35
Vstup nových spoločností	16,13
Online nakupovanie	16,13
Zľavy	9,68

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Závislosti SWOT matice

Úlohou matice je zhodnotenie vzájomných vzťahov medzi jednotlivými oblasťami (S-O, S-T, W-O, W-T). Na hodnotenie vzťahov bola použitá škála 1-5, kde 1 sa označuje ambivalentnosť (žiadny vzťah) a 5 vyjadruje úzky a dôležitý vzťah. Pre označenie negatívneho vzťahu je zvolené záporné znamienko (Bazant.wordpress.com, 2010). Interpretácia jednotlivých vzťahov je súčasťou príloh 11-20, ktorých výsledky sú vyobrazené v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka 16: Závislosti SWOT matice

	Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
Príležitosti (O)	77	-17
Hrozby (T)	3	39

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Z tabuľky č.16 vyplýva, že najväčšia závislosť faktorov je medzi silnými stránkami a príležitosťami (S-O), preto je potrebné venovať sa predovšetkým tejto časti matice. Doporučením je využiť silné stránky a príležitosti k lepšiemu postaveniu spoločnosti na trhu. Pomerne vysokú závislosť je možné vidieť aj medzi slabými stránkami a hrozbami (W-T) a zanedbateľný vzťah medzi silnými stránkami, hrozbami (S-T) a slabými stránkami a príležitosťami (W-O).

3 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENÍ

Nasledujúca kapitola predstavuje ciele a vízie spoločnosti, navrhuje možné riešenia pre prostredie podniku, zameriava sa na rozvoj obchodných aktivít a služieb, propagáciu a podporu predaja, budovanie dobrých vzťahov so zákazníkmi, nákupný proces a rozvoj zamestnancov,. Riešenia sú navrhnuté pre predajne umiestnené v Brne z dôvodu prieskumu, ktorý bol vykonávaný na rovnakom území. ECCO investuje 2/3 zisku do ďalšieho rozvoja spoločnosti a služieb, preto som sa nezameriavala len na nízko-nákladové aktivity, ale aj na aktivity finančne náročnejšie.

Východiska pre návrhy

Zo súhrnnej SWOT analýzy zameranej na rozvoj obchodných aktivít spoločnosti vyplynulo, že podnik ECCO by sa mala zameriavať predovšetkým na využitie silných stránok a príležitostí (S-O). Podľa matice je za kritické pásmo považovaná oblasť W-T, kde je potrebné eliminovať čo najviac slabých stránok a znížiť tak vplyv možných hrozieb spoločnosti. Pre účinnosť stanovených opatrení je potrebné stanoviť víziu a konkrétne ciele spoločnosti ECCO, ktorými sa chce v budúcnosti uberať.

Z dotazníkového prieskumu vyplynulo, že ECCO nie je všeobecne známou značkou a pozná ju len úzky okruh zýkazníkov. Dostať sa do povedomia spotrebiteľov a rozšíriť tak dopyt a okruh potencionálnych zákazníkov je jedným z predpokladov fungovania spoločnosti. Výberom vhodného druhu propagácie si tak podnik môže zabezpečiť novú klientelu. Cena a dizajn sú dôležitými faktormi, podľa ktorých sa rozhoduje nie len konkurencia ale aj stávajúci zákazníci. Podľa prieskumu konkurenčných zákazníkov vo väčšine prípadov je práve vzhľad obuvi dôvod, prečo si topánky nezakúpili. Ako podnik, ktorým hlavným cieľom je uspokojiť potreby zákazníkov, by na tejto oblasti malo ECCO zapracovať. Cena je tvorená viacerými faktormi. ECCO však ponúka nadštandardnú kvalitu, za čo vďačí používanej DIP technológii. Keďže spoločnosť neupustí od kvality, snaží sa ponúkať cenové zľavy a vernostné programy, vďaka ktorým sú produkty dostupnejšie. Takmer 90 % zákazníkov uprednostňuje nákup v kamenných predajniach čo je skvelá správa, vzhľadom k tomu, že podnik tak môže budovať vzťahy so zákazníkmi a navodiť nákupný zážitok. Spoločnosť by sa nemala zameriavať len na sa-

motný nákup, ale aj na ponákupný proces, ktorý môže výrazne ovplyvniť práve spomínaný nákupný zážitok, ktorý si zákazník odnesie.

Z pohľadu hodnotového reťazca za problémové oblasti považujem riadenie výstupných operácií a to konkrétne nákup, marketing a služby. Z podporných činností je potrebné zamerať sa na manažment ľudských zdrojov, spoluprácu a upevňovanie vzájomných vzťahov medzi spoločnosťou a zákazníkmi a rozvoj doplnkových služieb, ktoré by mohli prilákať potencionálnych zákazníkov.

Vízia spoločnosti

"Stať sa najlepšou spoločnosťou predávajúcou obuv na svete".

ECCO Je spoločnosťou, ktorá bola založená v roku 1963 a preto má jasné ciele a vízie, ktorými sa chce v budúcnosti uberať. Možno nie príliš skromná vízia je *"Stať sa najlepšou spoločnosťou predávajúcou obuv na svete"*. Čím väčšiu víziu podnik má, tým viac na jej realizácii môže pracovať.

Byť predvídavy a mať vízie je zásadné k tomu, aby spoločnosť dosiahla požadovaného budúceho stavu. ECCO je majoritnou spoločnosťou, ktorá vlastní a prevádzkuje vlastné výrobné a maloobchodné priestory. Neustále sa snaží inovovať a zlepšovať transformačný proces výroby topánok a zlepšovať poskytované služby.

Ciele spoločnosti

ECCO má ako veľká a prosperujúca spoločnosť zadefinovaných niekoľko ambiciózných cieľov. Strategické ciele sú zacielené do 4 oblastí, ktoré podporujú dlhodobú víziu spoločnosti, ktorými sú značka, produkty, vstup na nové trhy a ciele týkajúce sa spoločnosti. Prvá z oblastí je zamierená na značku a jej cieľom je vybudovať silnú prémiovú značku za pomoci inovácií v obuvníckom priemysle. Vyrábať čo najkvalitnejšie kožené produkty a stať sa lídrom na trhu v predaji dámskej obuvi je ďalším krokom k tomu, aby ECCO splnilo svoju stratégiu do roku 2020. Spoločnosť sa snaží neustále prerážať na nové trhy s cieľom ovládnuť 50 % predaja spotrebného tovaru a pomocou maloobchodného predaja sa zameriavať na zákazníkov. Jej zámerom je stabilne plniť dodávky pre spotrebiteľov na +95%. Organizácia sa

zameriava na jednoduchosť výkonu a disciplínu, vďaka čomu plánuje navýšiť svoju ziskovosť a zlepšiť efektivitu o 20%. Výrobný proces je pomerne zdĺhavý a preto podnik smeruje k skráteniu výrobného procesu až o 50%. S transformačným procesom súvisia aj straty zapríčinené nedostatočnou kvalitou, ktoré plánuje zredukovať na 50%. ECCO sa snaží angažovať svojich zamestnancov a preto zaviedla systém, v ktorom každý zamestnanec raz ročne navrhne minimálne 3 návrhy, ktoré následne vyhodnotí a v prípade, že budú zaujímavé a prospešné ich následne implementuje.

3.1 Návrhy vlastných riešení

Nasledujúce návrhy sú rozdelené do štyroch častí, ktoré sa zameriavajú na problémové oblasti spoločnosti. Prvá časť je orientovaná na prostredie predajne a služby, ktoré sú zákazníkom v rámci predaja ponúkané. Aktivity smerujú predovšetkým k uspokojovaniu potrieb zákazníkov pomocou individuálneho prístupu, zábavnej a efektívnej formy predaja a budovaniu vzťahov so spotrebiteľmi. Úlohou propagácie je zviditeľnenie spoločnosti pomocou účinnej formy reklamy a podpory predaja, oslovovanie nových potencionálnych zákazníkov a zvýšenie objemu predaja. Treťou oblasťou je ponákový proces, ktorého cieľom je vytváranie lojálnych zákazníkov, ktorí budú svoje nákupy opakovať, čím sa zvýši zisk spoločnosti. Poslednou navrhovanou oblasťou je rozvoj zamestnancov. Komunikačné schopnosti a poznatky personálu sú pre podnik, ktorý sa snaží uspokojovať potreby zákazníkov a priniesť im určitú hodnotu nevyhnutné. Konkrétne návrhy problémových oblastí sú obsahom nasledujúceho textu.

3.2 Prostredie predajne

V predajniach ECCO vládne príjemná a pohodová atmosféra. Je dôležité, aby sa zákazník pri príchode do obchodu cítil dobre, preto sú predajne dostatočne osvetlené, čisté, sortiment je prehľadne usporiadaný a hudba v pozadí dotvára priateľskú atmosféru. Spotrebiteľia tu nájdu najnovšie produkty a prostredie, ktoré kladie dôraz na dizajn a vyváženosť. Vyškolený personál ponúka poradenské a informačné služby a rád zákazní-

kom pomôže pri výbere produktu. Predajňa je prehľadná a sortiment je usporiadaný, ale nie je ničím zvláštna. Neupúta zákazníka ničím špecifickým a nerealizuje aktivity, ktoré by mohli vyvolať nákupný zážitok.

3.2.1 Priestor predajne

Priestor v predajni je podľa môjho názoru dostatočne využitý a žiadne veľké zmeny nepotrebuje. Sortiment je usporiadaný podľa druhu obuvi na dámske, pánske, detské a kožené doplnky. Navrhovanou zmenou v oblasti usporiadania, je zoradiť produkty podľa farebnosti. Farebné usporiadanie je tak lákadlom pre oči a špecifická pestrosť predajne zaujme viacerých okoloidúcich, ktorí sú potencionálnymi zákazníkmi. Výhodou je, že ECCO nemusí na túto zmenu vynaložiť žiadne finančné prostriedky.

V súčasnosti chodí do predajni nakupovať stále viac mamičiek, v doprovode detí. Nakoľko ECCO ponúka detskú obuv, je potrebné zamerať sa aj na “malých nakupujúcich”. Deti sú pri výbere obuvi neposedné, stále pobežujú okolo a hľadajú aktivity, ktorými by sa zabavili. S ohľadom na rozmiestnenie predajne, predajňa nemá na realizáciu kútika pre deti dostatočný priestor, preto navrhujem zakúpiť malý výtvarný stolík, kde deti môžu kresliť a navrhovať svoje nápady. K dispozícii budú mať papiere, ceruzky, fixky a omaľovánky s podobou topánok ECCO, ktoré môžu vymaľovať podľa vlastnej predstavivosti. Mamičky tak budú môcť pokojne nakupovať, zatiaľ čo o ich ratolešti bude dostatočne postarané. Pre podnik je to jednorázová investícia v hodnote 2 516 Kč. Náklady sú vyčíslené v prílohe 22 a vizualizácia kútika je zobrazená v prílohe 23.

3.2.2 Služby v predajni

ECCO momentálne vo svojich predajniach ponúka poradenské služby a pomoc zákazníkom pri výbere produktu. Vyškolený personál prináša určitú hodnotu pre zákazníka, ale neprináša žiadny špecifický nákupný zážitok.

3.2.3 Poradca na mieru

Mnoho ľudí je v súčasnosti stratených a nevie si vybrať zo širokého spektra ponuky

produktov. Na trhu existuje nespočetné množstvo tovaru, farieb, štýlov a stihov obuvi. Pre zákazníkov, ktorí si nevedia vybrať, alebo nevedia posúdiť aká obuv je vhodná na špecifickú udalosť či bežné nosenie tak príde odborná pomoc vo forme poradcu. Úlohou poradcu by bolo ukázať zákazníkovi možnosti, ktoré obuv ECCO ponúka, pomôcť mu s kombináciou farieb, štýlu, strihu, ukázať mu aktuálne módné trendy a profesionálne ho informovať o konkrétnom druhu obuvi. Zákazník tak nemusí byť nervózny, že si vyberie nevhodný druh topánok a zažije **zábavnú a efektívnu formu nákupu**. Spotrebiteľ si zvolí svojho poradcu online na webových stránkach spoločností, alebo telefonicky. Služba osobného poradcu je pre zákazníka bezplatná. Pred samotným nákupom prebehne krátka konzultácia medzi nakupujúcim a poradcom, kde prekonzultujú požiadavky klienta. Následne prebieha samotný nákup. Poradca bude vybraný z pomedzi stálych zamestnancov a od lektora dostane individuálne školenia, ktoré mu pomôžu s komunikáciou a prejavom pri nákupe. Odborné rady poradcu je možné venovať aj ako pozornosť formou darčekovej poukážky, ktorá je zobrazená v prílohe 24. Poradca bude hodnotený podľa počtu uskutočnených nákupov a to 25% prirážkou k hodinovej sadzbe. Náklady momentálne nie je možné s určitosťou vyčíslieť, pretože spoločnosť s danou službou nemá žiadne skúsenosti.

3.2.4 Občerstvenie

Dotazníkový prieskum ukázal, že spoločnosť je medzi spotrebiteľmi nepoznaná. ECCO nie je predajňou, ktorá by bola navštevovaná hufmi zákazníkov a preto je možné poskytovať individuálne služby. Väčšina zákazníkov, ktorí predajňu navštívia majú o produkty skutočný záujem a v predajni stravia určitý čas či už informovaním sa o produkte, alebo samotným nákupom. Vzhľadom ku kvalite obuvi, zaplatia aj pomerne vysokú cenu. Až 89% zákazníkov prechádza po nákupe ku konkurencii a preto je potrebné ponúknuť im niečo, čo pri konkurencii nedostanú. Pripraviť zákazníkovi, u ktorého je badateľný záujem o produkt šálku kávy s keksom je skvelý spôsob, ako si získať jeho náklonnosť. Nakupujúci sa tak bude cítiť výnimočne a nebude len motivovaný k nákupu, ale bude šíriť dobré meno podniku aj medzi svojich známých. Náklady na obstaranie a inventár sú 2 588 Kč a sú obsahom prílohy 25.

3.2.5 Starostlivosť o obuv

Keď už si zákazník zakúpi kvalitnú obuv, bolo by dobré poučiť ho ako sa správne udržiavať topánky, aby mu vydržali čo najdlhšiu dobu. Zašpineniu velúrových a nubukových topánok sa zákazník nevyhne a preto je dobré naučiť ho ako si ich správne ošetriť. Odkaz na video na Youtube, alebo názorná ukážka je skvelý spôsob ako sa priblížiť zákazníkovi. Na celý proces vysvetlenia je potrebná vhodná impregnácia, krepová kefka, alebo hubka a dve minúty času. Názornú ukážku budú predvádzať zamestnanci, ktorý túto službu ponúknu ku každému nákupu a je len na zákazníkovi, či si nechá vysvetliť a odprezentovať ako správne obuv ošetrovať. K danej aktivite sú potrebné minimálne finančné náklady. Čistenie je prezentované na ukážkovom pári obuvi za pomoci vhodnej impregnácie, ktorej cena je 200 Kč.

3.2.6 Webové stránky spoločnosti

Na internetové stránky podniku sa môžeme pozerat' z dvoch uhlov pohľadu. Na jednej strane ponúkajú relevantné a aktuálne informácie o trendoch, kolekciách, udalostiach a produktoch. Zákazníci tak môžu sledovať dianie v podniku, aktuálne módné trendy a dozvedieť sa zaujímavosti zo sveta obuvi a o spoločnosti. Na druhej strane, sú stránky smerované primárne na medzinárodnú klientelu a množstvo informácií je poskytovaných v anglickom jazyku. Podľa dotazníkového prieskumu tvoria významnú časť zákazníkov nakupujúci vo veku od 25 do 60 rokov. Je tu veľký predpoklad, že väčšina populácie nerozpráva, alebo nerozumie textu v angličtine a tak je značne znevýhodnená. Množstvo informácií nie len o spoločnosti, ale aj popis samotných produktov je v cudzom jazyku a tak si užívatelia musia text buď prekladať, alebo nájsť popis produktu na iných stránkach. Ďalšou nevýhodou je, že pri produktoch nie je uvedená cena a zákazník tak musí nájsť predajňu, v ktorej sa daný produkt aktuálne nachádza a dopátrať sa tak k hľadaným informáciám. Doporučujem tak preklad informácií poskytovaných na webových stránkach a doplnenie cien k produktom. Z finančného hľadiska je táto investícia zanedbateľná, pretože slúži pre lepšiu orientáciu zákazníkov. Spoločnosť môže preklad sprostredkovať v okruhu svojich pracovníkov, pretože je po nich vyžadovaná komunikatívna znalosť anglického jazyka, alebo využiť služby prekladateľskej agentúry

Prekladateľňa, si za normostranu prekladu určuje sadzbu 230 Kč.

Navrhované opatrenia v oblasti priestorov predajne by mohli prilákať nových potenciálnych zákazníkov a zvýšiť povedomie o podniku. Ďalšie návrhy v oblasti poskytovania služieb by mali u zákazníka navodiť pocit uspokojenia a nákupného zážitku, ktorý sa pre spoločnosť môže stať značnou konkurenčnou výhodou. Kvalitné služby tak opäť prilákajú nových zákazníkov a pomôžu šíreniu dobrého mena spoločnosti. Oslabenie slabých stránok pomocou webových stránok tak prispieva k lepšej informovanosti zákazníkov.

3.3 Propagácia spoločnosti

Vo svete je momentálne propagácia spoločnosti na vysokej úrovni o čom svedčia neustále stúpajúce predaje. V Českej republike však značka ECCO doposiaľ nevstúpila do povedomia spotrebiteľov, preto je nevyhnutné zvoliť reklamu a podporu predaja, ktoré zvýšia počet zákazníkov a objem predaja. ECCO využíva prevažne internetovú formu propagácie ako je webová stránka spoločnosti a sociálne siete.

3.3.1 Letáky

Letáky sú dnes najbežnejšou formou propagácie podniku. Pri správnom zacielení môže pomôcť zviditeľneniu spoločnosti a zvýšiť počet zákazníkov. Vďaka letákom získajú zákazníci prehľad o pripravovaných udalostiach, či cenových zľavách. Letáky nie sú hlavnou prioritou podniku ako si získať potencionálnych zákazníkov. Majú informačný charakter a pomocou vizualizácie sa budú snažiť, aby si zákazník značku zapamätal. Celkovo 15 000 letákov bude rozdávaných v centre mesta Brna, kde sa zhromažďuje najväčší počet obyvateľov a v nákupných centrách Olympia a Vaňkovka, kde sa nachádzajú predajne ECCO (na každom mieste 5 000 Kčs). Obsahom letáku budú informácie o novej letnej kolekcii, kde po predložení letáka dostanú zákazníci 10% zľavu na nákup. Letáky budú zacielené na potencionálnych zákazníkov, ktorí o predajni nevedia, ale aj pre stálych zákazníkov, ktorí môžu využiť cenovú zľavu.

Na trhu sa nachádza množstvo tlačiarenských spoločností, ktoré ponúkajú tlač za

diametrálne odlišné ceny. Ako som avizovala letáky nie sú druh propagácie, do ktorej by spoločnosť chcela investovať vyššiu finančnú čiastku, preto som zvolila podnik JustPrint. Spoločnosť ponúka tlač 15 000 letákov vo formáte A5 na offsetový papier vo farebnom prevedení za 3 925 Kč s DPH.

Na distribúciu letákov som zvolila Českú poštu, ktorá za jeden kus distribuovaného letáku požaduje 0.27 Kč. Pri štandardnom dodaní v rozmedzí 3 až 5 pracovných dní sú náklady na 15 000 Ks letákov 4 050 Kč.

3.3.2 Podpora predaja

Spoločnosť sa snaží podporovať predaj rôznymi udalosťami, aktivitami či cenovými zľavami. Cieľom je vytvárať podnety a motivovať spotrebiteľov k tomu, aby vyskúšali produkty a nenakupovali u konkurenčných podnikov.

3.3.3 Shopping night (nočné nakupovanie)

Podnik sleduje aktivitu a nákupy svojich zákazníkov prostredníctvom vernostnej karty ECCO MOMENTS. Informuje ich o zľavách, nových kolekciách a udalostiach konajúcich sa v predajniach a pri nákupe, ale okrem narodeninovej 20 % zľavy zákazníkov nijako špeciálne neodmeňuje. Shopping night je udalosť, ktorá by mohla byť istou formou odmeny pre verných zákazníkov. Udalosť bude vytvorená pre lojálnych zákazníkov, ktorí za posledný rok nakúpili v predajni aspoň 2 krát, bez ohľadu na to, čo bolo predmetom nákupu. Akcia sa uskutoční v noci, kedy je nákupné centrum uzavreté a bude plne k dispozícii zákazníkom ECCO. V priestoroch pri predajni bude vybudovaný bar, v ktorom si zákazníci budú môcť pri pohodovej hudbe pochutiť na skvelých a netradičných drinkoch. Udalosť bude pre prvých 50 zaregistrovaných účastníkov, ktorí dostanú žetón na jeden drink zdarma a 40 % poukážku na nočný nákup. Akcia nie je zameraná len na podporu predaja a nákupný zážitok zákazníkov, ale aj na budovanie pozitívnych vzťahov medzi spoločnosťou a zákazníkmi.

Udalosť je finančne náročnejšia, ale do lojálnych zákazníkov sa oplatí investovať, pretože spoločnosti sa to v budúcnosti mnohonásobne vráti. Nápojový servis

poskytovaný cateringom, ktorý zahŕňa prenájom mobilného baru, zapožičanie inventára, ingrediencie, grafický návrh, tlač menu a barmana spoločnosť bude stáť približne 10 000 Kč. Cena bude bližšie špecifikovaná po konečnom počte predaných drinkov. Tlač poukážok pre 50 účastníkov je v cene 213Kč opäť zabezpečený spoločnosťou JustPrint..

3.3.4 Deň otvorených dverí

Deň otvorených dverí je skvelá príležitosť ako reprezentovať spoločnosť a prilákať nových zákazníkov. Stačí malá reklamná aktivita a podnik tak ostane v povedomí zákazníkov. Akcia bude prezentovaná na internetových stránkach, sociálnych sieťach, v predajniach a pre držiteľov vernostnej karty prostredníctvom e-mailu. Hlavným lákadlom pre nových zákazníkov bude jednorázové zľavenie všetkých produktov na cenu 2199 Kč, pričom lacnejšie produkty останú na rovnakej cenovej úrovni. Cena nie je nastavená vysoko ako obvykle, ale na pomerne nízkej úrovni. Topánky ECCO si tak môžu zakúpiť aj spotrebitelia, ktorý bežne nevynakladajú nižšie sumy za nákup a vyskúšať tak aj konkurenčnú spoločnosť. Prvých 1000 zákazníkov ako poďakovanie za návštevu dostane pri návšteve predajne karafiát. Deň otvorených dverí opäť nie je len akciou zameranou na zvýšenie tržieb, ale hlavne na získanie nových zákazníkov. Spotrebitelia si môžu nakúpiť cenovo výhodné produkty a vyskúšať tak kvalitu obuvi ECCO.

Pri udalosti vznikajú náklady na nákup kvetín, kde po telefonickom rozhovore s majiteľkou spoločnosti Květiny V&Š by cena za jeden karafiát bola 10 Kč. Pri počte 1 000 Ks je tak konečná suma 10 000 Kč. V predajni tiež budú 2 hostesky, ktoré budú vítať zákazníkov a pri odchode im predajú kvet. Cena hostesky z agentúry Brno Models je 160 Kč/hodinu. Presné náklady nie je možné určiť, pretože čas rozdania kvetín sa môže líšiť od predpokladaného odhadu. Ak by hostesky rozdali kvety za 6 hodín náklady s nimi spojené by boli 1 920 Kč. Predpokladané celkové náklady sú tak 11 920 Kč.

3.3.5 Kampaň obuvi

Nasledujúca aktivita je zameraná na udržiavanie vzťahov s verejnosťou, podporu dobrého mena podniku a zvýšenie povedomia o značke. Predmetom udalosti je zorganizovať súťaž o topánky, ktoré si spotrebiteľ sám navrhne. 5 výherných párov poputuje do výroby a bude sa predávať v predajniach spoločnosti. ECCO bude spolupracovať s nadáciou Dobrý Anděl, ktorej venuje 30 Kč z každého predaného páru topánok. Cieľom projektu kampaň obuvi je zapojiť spotrebiteľov, ktorí nakupujú, alebo nenakupujú do návrhárskej súťaže o topánky, ktoré si sám navrhne. Úlohou účastníkov súťaže bude navrhnuť obuv podľa svojich predstáv a následne ju zaslať na e-mailovú adresu spoločnosti. Tým návrhárov spoločnosti vyberie 5 najlepších námetov a výrobok sa začne predávať vo všetkých predajniach ECCO. Vybraní účastníci, ktorí sa zapojili do súťaže tak dostanú pár topánok, ktoré si samy navrhli a pomôžu tak rodinám, ktoré sa pod vplyvom choroby dostali do finančnej tiesne. Organizácia projektu si nevyžaduje vynakladanie peňažných prostriedkov.

3.3.6 Guerilla marketing

Guerilla marketing je skvelá inovatívna reklama, ktorej cieľom je rozšíriť sa medzi ľuďmi takým spôsobom, aby sa šírila sama a ľudia o nej hovorili.

Cieľom aktivity je zviditeľniť kolekciu ECCO RUN. V dnešnej dobe beháva obrovské množstvo ľudí, ale konkurencia na trhu s bežeckými topánkami je obrovská. Drobné pripomenutie, že aj ECCO vyrába kvalitnú bežeckú obuv, môže spoločnosti zvýšiť predaj bežeckých topánok a zvýšiť povedomie o značke. V prvom rade je potrebné vybrať miesto, ktoré je frekventované bežcami. V úvahu pripadá Lužánecký park a Svratecká cyklostezka. Vzhľadom k umiestneniu Lužáneckého parku, ktorý sa nachádza v blízkosti centra a denne cez neho prechádzajú stovky ľudí, či už bežcov, alebo okoloidúcich je toto miesto pre guerilla marketing ideálne. Samotná aktivita spočíva v nakreslení 2 bežcov s bežeckými topánkami ECCO, ktorí budú rozmiestnení na základnej trase okolo parku. Názorná ukážka je súčasťou prílohy 26. Bežec s topánkami bude namaľovaný podľa makety zmývatelnými farbami. Farby v spreji budú zakúpené v podniku Tunning a náklady sú 300 Kč. Za makety topánok vyrobené podnikom

VEDeX firma vynaloží finančné prostriedky vo výške 265 Kč. Celkové náklady na reklamu sú 565 Kč.

3.3.7 Virtuálny kútik

Virtualita je moderný typ reklamy, ktorý na českom trhu nie je rozšírený. ECCO by tak prišla s niečim novým a inovatívnym, čo by zákazníkom prinieslo nákupný zážitok a zvýšilo povedomie o značke. Spoločnosť by tak predstavila novú kolekciu netradičnou a zaujímavou formou reklamy.

Cieľom aktivity je predstavenie novej zimnej kolekcie pomocou priekopníckej virtuálnej technológie priamo v nákupnom centre Olympia. Nakupujúci si tak budú môcť virtuálne vyskúšať 25 druhov ECCO tašiek a topánok za pomoci digitálnej inštalácie. Spotrebitelia si vyberú produkt, ktorý si chcú vyskúšať a následne si prostredníctvom televízie môžu pozrieť, ako vo vybranom produkte vyzerajú. Vyfotografujú sa a fotky im budú darované ako suveníry. Celá virtuálna myšlienka prináša nakupujúcim **nezabudnuteľný zážitok**. Navyše tí, ktorých ECCO vyhodnotí ako najštyľovejších majú šancu vyhrať poukážku na nákup v hodnote 3000 Kč. Príloha 27 zobrazuje názornú ukážku virtuálneho kútika. Forma propagácie pomocou virtuálneho kútika je jedna z drahších variánt propagácie. Na českom trhu som sa nedopátrala k spoločnosti, ktorá by takéto služby poskytovala, preto som sa obrátila na spoločnosť XX², ktorá by technológiu zabezpečila z Maďarska. Podnik poskytuje kútik po dobu 3 mesiacov za sumu 21 600 Kč, čo by v konečnom dôsledku nevadilo, pretože kútik môže byť následne umiestnený v predajni a zákazníci tak môžu naďalej “nakupovať” virtuálnou formou. Pre zákazníkov by to bol jedinečný nákupný zážitok. Podnik ponúka k virtuálnemu kútiku tlačiareň so 100 Ks papiera a bezplatnú prepravu priamo do predajne. Ďalšie náklady spojené s nákupom papiera na tlač sú 1 095 Kč za 500 Ks papiera. Celkové odhadované náklady sú 22 695 Kč.

2 Spoločnosť si v práci nepraje byť menovaná

3.3.8 Nový dizajn

Podľa dotazníkového prieskumu je dizajn jedným z hlavných faktorov, prečo spotrebitelia produkty ECCO nenakupujú. Úspešný a predávaný výrobok je kombináciou technického a priemyslového dizajnu, na základe čoho je budovaný charakter výrobku. Zákazníci požadujú produkty, ktoré sú estetické, kvalitné, funkčné a uspokojia ich potreby. ECCO má svoj charakteristický dizajn, ktorý je podľa prieskumu „zastaralý“ a preto by bolo vhodné, aby spoločnosť navrhla nové druhy obuvi, vďaka čomu by oslovila aj mladšiu vekovú kategóriu. Nová dynamická kolekcia s odvážnymi prvkami, pestrým mixom štýlov, farieb a veľkej dávky inšpirácie by si získala nových zákazníkov. Tím dizajnérov by mal navrhnúť novú kolekciu obohatenú o aktuálne módné trendy a originálny dizajn. Jednou z ďalších možností by bolo využiť návrhy z predošlej aktivity „Kampaň obuvi“, kde by sa dizajnéri inšpirovali práve tým, čo navrhla ich budúca cieľová skupina. Ako inak uspokojiť potreby zákazníkov ako tým, čo sami vyjadrili a čo považujú za trendové. V prípade návrhu nových produktov sa poskytla možnosť kooperácie s inou obuvníckou spoločnosťou, avšak ECCO buduje vlastnú prémiovú značku a preto nepovažuje za relevantné ani potrebné spolupracovať s inými podnikmi. Aktivita je finančne nenáročná, pretože podnik zamestnáva dostatok dizajnérov, ktorý by produkty navrhli.

3.4 Ponákupný proces

V období silnej konkurencie spoločnosti hľadajú metódy, ako si získať novú skupinu zákazníkov. Vynakladajú investície do podpory predaja, reklamy, rozvoja zamestnancov, technológií. Je tu však kanál, ktorý používajú najúspešnejšie podniky a predajcovia, pričom nevynakladajú žiadne vysoké náklady. Budujú si základňu lojálnych zákazníkov, ktorí vytvárajú dobré meno podniku a opakovanými nákupmi zvyšujú zisky spoločnosti. Opätovaný nákup je pre podnik mnohokrát výhodnejší ako obchodovanie s novými zákazníkmi a popritom si vyžaduje menej vynaloženého úsilia. Zákazník si nekupuje službu alebo produkt, ale sľub, že podnik uspokojí jeho očakávanie či túžbu.

3.4.1 Priama komunikácia

Starostlivosť o zákazníkov si bazíruje na komunikácii, vzdelávaní a dôkladnom plánovaní. Prepojenie programu zákaznickej lojality a priamej marketingovej komunikácie, zaručuje pozitívne výsledky. ECCO na komunikáciu so svojimi zákazníkmi používa sociálne siete a e-mail, ktorým upozorňuje na udalosti, ktoré sa v blízkej dobe uskutočnia. Vybudovanie nového oddelenia - zákaznickeho centra by tak pomohlo s komunikáciou so zákazníkmi po skončení nákupného procesu. V oblasti ponákupného procesu vidím veľkú príležitosť. Budovanie pevných vzťahov so zákazníkmi, ktoré sú založené na **rešpekte, komunikácii a dôvere** si tak spoločnosť získa dlhodobého partnera. Úlohou zákaznickeho centra bude oslovovať zákazníkov ihneď po nákupe. Spýtať sa na hodnotenie, keď sa zákazník teší z nákupu a zistiť tak, čo by sa dalo pri nasledujúcej návšteve zlepšiť. Väčšina zákazníkov používa pri nákupe vernostnú kartu ECCO MOMENTS, vďaka ktorej má podnik dôležité kontakty o nakupujúcich. Personál každému novému zákazníkovi kartu aktívne ponúka a preto má slušnú dátovú základňu, z ktorej môže čerpať údaje. Je potrebné dbať na rýchlosť reakcií zákaznickeho centra na maily, pripomienky na sociálnych sieťach, e-maily a telefonáty. Povinnosťou centra pre zákazníkov nebude len komunikácia po nákupe a zisťovanie spokojnosti zákazníkov, ale aj ďalšie získavanie spätnej väzby formou dotazníkov, výskumov, sociálnych médií a ostatnými spôsobmi komunikácie. Poskytnúť zákazníkovi neprekonateľný servis a urobiť vždy viac ako sa od podniku očakáva je základným činiteľom vytvárania lojálnych zákazníkov.

Pre zriadenie zákaznickeho centra je potrebné prenajať si vhodné priestory. V centre Brna by boli zamestnaní dvaja pracovníci, ktorý budú zodpovední za online a priamu komunikáciu so zákazníkmi. Jedným z návrhov umiestnenia kancelárie je ulica Poštovská v Brne. Kancelária o rozlohe 37 m² sa bude nachádzať v historickej budove v centre mesta s dobrou občianskou vybavenosťou. Zákazníci tak v prípade osobnej návštevy, nebudú mať problém s dostupnosťou. Cena prenájmu na jeden mesiac je 7000 Kč, pričom kancelária bude vybavená všetkým potrebným vybavením. Vizualizácia budovy a mapa sú obsahom prílohy 28. Ďalšími nákladmi je plat zamestnancov v sume 23 000 Kč. Celkové náklady na chod a zriadenie zákaznickeho centra sú 53 000 Kč.

3.5 Rozvoj zamestnancov

Konštatovanie, že “zákazník nás živí” je dnes už toľko krát opakované, že zamestnanci skutočne zabúdajú ako sa k zákazníkom majú správať. Je potrebné aby sa zamestnanci spoločnosti správali profesionálne v každej situácii, aj keď zákazníci často nevedia čo chcú, niektorí z nich sú arogantní, hádavi, nepriateľskí. V komunikácií so zákazníkmi netreba zabúdať na rešpekt a sebazaprenie. Vo všeobecnosti platí, že spôsob, akým jednáme so zákazníkmi zásadne ovplyvňuje či sa k podniku budú zákazníci vracat’ a či sa stanú lojálnymi. Na základe prístupu k zákazníkom si tak ECCO môže vytvoriť istú konkurenčnú výhodu, pretože konkurencia môže často ponúkať podobne kvalitné produkty, avšak prístup k spotrebiteľom môže byť rôzny. Je nutné mať na pamäti, že zákazníci si dnes môžu vybrať v akej spoločnosti produkty nakúpiť a preto je základ odlíšiť sa a poskytovať plnohodnotné služby. Je dôležité aby boli potreby zákazníka uspokojené. Spokojný zákazník povie o svojich skúsenostiach 4-6 ďalším ľuďom, čím šíri dobré meno podniku a propaguje ju. Kurz starostlivosti o zákazníka tak môže výrazne pomôcť zlepšiť konkurenčnú výhodu spoločnosti. Vzhľadom k tomu, že predajne ECCO ponúkajú široký sortiment rôzneho druhu je nevyhnutné aby zamestnanci poznali predávané výrobky a vedeli zákazníkom pri výbere poradiť. Z dôvodu vyššej odbornosti navrhujem školenia zamestnancov.

3.5.1 Kurz starostlivosti o zákazníka

Starostlivosť a komunikácia so zákazníkom môžu podniku pomôcť zlepšiť konkurencieschopnosť a získať istú konkurenčnú výhodu. Cieľom kurzu je prejsť od priemerného servisu k excelentnému a osvojiť si princípy komunikácie so zákazníkmi. Účastníci kurzu sa naučia pozerat’ sa na vzniknuté situácie očami zákazníka, naučia sa správne komunikovať a prekonávať očakávania klientov. Osvoja si zručnosti akými je dôležitosť a vytváranie prvého dojmu, jednanie s rôznymi typmi zákazníkov, zásady komunikácie, riešenie konfliktov a sťažností a princípy komunikácie pre vytváranie pohodovej a priateľskej atmosféry.

Kurz by bol organizovaný pod záštitou spoločnosti ELSE AZ na základnej úrovni v

rozmedzí 3-5 dní. Orientačná cena pre 25 účastníkov je 33 000 Kč.

3.5.2 Interný tréning a vzdelávanie zamestnancov

V spoločnosti je potrebné zaviesť systém neustáleho zaškoľovania a to počas celého obdobia trvania pracovného pomeru. Tréning a vzdelávanie umožní zamestnancom získať zručnosti, odborné vedomosti, rozvíjať ich schopnosti a príležitosti spojené s prípadnými výzvami do budúcnosti. Je nevyhnutné, aby zamestnanci čo najlepšie poznali, ponúkaný sortiment výrobkov, výrobný proces, časti obuvi, ich materiálové zloženie, použitie obuvi a vedeli zákazníkov pomôcť pri otázkach spojených so starostlivosťou o obuv. Opakované školenia prevádzané externistom, by boli finančne náročné, preto navrhujem, aby spoločnosť zamestnala lektora, ktorý bude sprostredkovať každomesačné školenia a tréningy pre zamestnancov nie len pre Brno, ale aj ostatné pobočky v Českej republike. Lektor bude zodpovedný za rozvoj zamestnancov a poskytovanie aktuálnych informácií. Tréningy a školenia sa uskutočnia raz do mesiaca vždy s iným zameraním (komunikačné schopnosti, odborné znalosti, jazykové schopnosti, psychologické faktory nákupu, priebeh výrobného procesu a mnohé ďalšie). Za pomoci lektora tak bude v podniku zabezpečený neustály rozvoj zamestnancov za použitia adekvátnych finančných prostriedkov. Školenia sa budú konať v priestoroch spoločnosti, alebo formou outdoorového tréningu³ a budú trvať 3 - 4 hodiny, počas ktorých účastníci dostanú drobné občerstvenie.

Náklady na lektora sú vo výške jedného mesačného platu, ktoré činia 33 000 Kč netto⁴. Cena občerstvenia pre zúčastnených z oboch pobočiek v Brne je 1462,5 Kč. Cena bola kalkulovaná podľa cenníku spoločnosti Lahůdka. Zoznam cien a výrobkov je uvedený v prílohe 21. Navrhované opatrenia v oblasti rozvoja zamestnancov z interného hľadiska pomôžu podniku v rámci vzdelávania a z externého hľadiska tak zabezpečia ponúkanie plnohodnotných a kvalitných služieb. Cieľom je budovanie vzťahov medzi organizáciou a spotrebiteľom, zvýšenie počtu zákazníkov a následný rast tržieb.

3 Outdoor tréning je jedna z metód vzdelávania mimo pracoviska

4 Mzda lektora, bola určená na základe rozhovoru s personalistkou spoločnosti

3.6 Prínosy práce a harmonogram realizácie návrhov

Hlavným účelom práce je rozvíjať obchodné aktivity spoločnosti, zamerať sa na odstránenie problémových oblastí a prispieť tak k dosiahnutiu stanovených cieľov. Zákazníci sú kľúčovým aspektom podniku, preto sú aktivity zamerané primárne na nich. Návrhy prispievajú k zlepšeniu ponúkaných služieb a budovaniu vzťahu so zákazníkmi a s verejnosťou. Zamestnanci predajne sa každému zákazníkovi venujú s individuálnym prístupom, vďaka čomu majú pocit, že je o nich prvotriedne postarané, stávajú sa lojálnymi a šíria dobré meno podniku. Pre spotrebiteľov sú vytvárané aktivity inovatívnou formou kreatívneho a zábavného nákupu, ktorého cieľom je zákazníkovi priniesť pridanú hodnotu v podobe nákupného zážitku. Z bežných, jednorázových spotrebiteľov sa tak stávajú lojálni zákazníci, ktorí nie len generujú zisk a šíria dobré meno podniku, ale sú tou najlepšou možnou vizitkou pre spoločnosť. V súčasnosti spotrebiteľia vyžadujú stále viac informácií o produkte, ktorý plánujú zakúpiť. Prepracovanie webových stránok a rozvoj zamestnancov prispieva k zvýšenej informovanosti zákazníkov a zvyšuje tak pravdepodobnosť nákupu. Ďalším prínosom práce je propagácia, na základe ktorej sa podnik dostáva do povedomia spotrebiteľov, ktorí značku doposiaľ nepoznali, získava nových zákazníkov a zvyšuje objem predaja. Svieži a nadčasový dizajn produktov je zárukou nového tržného segmentu mladých ľudí, pre ktorých boli produkty podniku doteraz nezaujímavé. Úlohou ponákupného procesu je aktívne oslovovanie zákazníkov bezprostredne po nákupe, budovanie pevných vzťahov založených na rešpekte a dôvere a získavanie hodnotenia samotného nákupu.

Predpokladaný začiatok realizácie návrhov je január 2017, kedy spoločnosť začne uskutočňovať jednotlivé aktivity. Činnosti, akými sú usporiadanie sortimentu, poradca na mieru, občerstvenie na predajni, prezentácia čistenia obuvi, ponákupný proces a rozvoj zamestnancov budú realizované neustále počas celého roka. Začiatkom roka spoločnosť uvedie novú stratégiu, preto prebieha aj najviac aktivít. Je potrebné zamerať sa na faktory, ktoré môžu ovplyvniť správanie zákazníka. Inovácia webových stránok je dôležitá z hľadiska poskytovania kvalitných informácií. Nový dizajn produktov by už v januári mal lákať nových zákazníkov. Súčasne s predchádzajúcimi aktivitami prebieha

aj jednorázová, dlhodobá investícia do výtvarného kútika. Cielená propagácia pomocou letákov, kde zákazníci po predložení dostanú 10% zľavu na nákup bude prebiehať začiatkom februára. Reklama je určená pre zákazníkov, ktorí predajňu nepoznajú, ale aj pre stálych zákazníkov, ktorí môžu využiť cenovú zľavu. Aktivity sú rozvrhnuté tak, aby zákazníkom ponúkali počas celého obdobia nový nákupný zážitok. Udalosť Shopping night určená pre verných zákazníkov, ktorí za posledný rok nakúpili v predajni aspoň 2 krát, bez ohľadu na to, čo bolo predmetom nákupu sa uskutoční v apríli. V priebehu mája je naplánovaná podpora predaja bežeckej kolekcie ECCO RUN pomocou guerilla marketingu. V mesiacoch jún-august prebieha Kampaň obuvi. V júni je vyhlásená súťaž o obuv, ktorú si spotrebiteľ sám navrhne. V nasledujúcich mesiacoch prebieha zber a analýza dát a koncom augusta samotné vyhodnotenie aktivity. Počas augusta bude tiež prebiehať deň otvorených dverí, počas ktorých môžu zákazníci nakúpiť obuv za zvýhodnenú cenu. Posledná aktivita prebieha v mesiacoch október-december, kedy je v nákupných centrách zvýšený počet zákazníkov a môžu tak vyskúšať zábavnú formu nakupovania, ktorou je virtuálny kútik. Aktivity sú navrhnuté tak, aby na zákazníka počas celého roka čakalo vždy nové prekvapenie a nákupný zážitok.

Tabuľka 17: Harmonogram realizácie návrhov

Obdobie	1/17	2/17	3/17	4/17	5/17	6/17	7/17	8/17	9/17	10/17	11/17	12/17
Usporiadanie sortimentu												
Výtvarný kútik												
Poradca na mieru												
Občerstvenie												
Prezentácia čistenia obuvi												
Inovácia webových stránok												
Letáky												
Shopping night												
Deň otvorených dverí												
Kampaň obuvi												
Guerilla marketing												
Virtuálny kútik												
Nový dizajn												
Ponákupný proces												
Rozvoj zamestnancov												

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

ZÁVER

Bakalárska práca na tému rozvoj obchodných aktivít sa zaoberá posilnením konkurencieschopnosti spoločnosti ECCO, ktorá pôsobí na globálnom trhu a predmetom podnikania je výroba a predaj koženej obuvi pre mužov, ženy a deti. Navrhuje aktivity zamerané na upevnenie vzťahov so zákazníkmi, budovanie silnej, prémiovej značky a zvýšenie spokojnosti zákazníkov. Cieľom práce je tak prostredníctvom osobitého prístupu vytvoriť u spotrebiteľa nákupný zážitok a podporiť predaj produktov.

Po preštudovaní teoretických východísk práce a vypracovaní analýz bola spracovaná súhrnná SWOT analýza, ktorá mi za pomoci SWOT matice poskytla relevantné výsledky pri následných návrhoch v praktickej časti. SWOT matica ukázala, že najväčšia závislosť faktorov je medzi silnými stránkami a príležitosťami, preto je potrebné venovať sa predovšetkým tejto časti matice. Doporučením je využiť silné stránky a príležitosti k lepšiemu postaveniu spoločnosti na trhu a následne minimalizovať slabé stránky a ohrozenia.

Návrhy pre rozvoj obchodných aktivít boli smerované do niekoľkých oblastí, ktorými sú rozvoj zamestnancov, poskytovanie kvalitných služieb, získavanie potencionálnych zákazníkov, propagáciu, podporu predaja a vytváranie lojálnych zákazníkov.

V rámci skvalitnenia poskytovaných služieb a komunikácie so zákazníkmi som navrhla kurz starostlivosti o zákazníka, ktorého úlohou je ukázať zamestnancom ako prejsť od priemerného servisu k excelentnému a osvojiť si princípy komunikácie so zákazníkmi. Aby bolo v spoločnosti zabezpečené neustále zaškolovanie zamestnancov a to počas celého obdobia trvania pracovného pomeru navrhla som aby podnik zamestnal lektora, ktorý bude sprostredkovávať každomesačné školenia a tréningy pre zamestnancov. Čo sa týka priestoru predajne je dostatočne využitý a žiadne veľké zmeny nepotrebuje. Navrhovanou zmenou v oblasti usporiadania, je zoradiť produkty podľa farebnosti. Farebné usporiadanie je tak lákadlom pre oči a špecifická pestrosť predajne zaujme viacerých okoloidúcich, ktorí sú potencionálnymi zákazníkmi. Ďalšou zmenou je zakúpenie detského výtvarného stolíka, pre malých a neposedných “nakupujúcich”, vďaka čomu budú môcť mamičky pokojne nakupovať, zatiaľ čo o ich ratolesti bude dostatočne postarané. V oblasti poskytovaných služieb v predajni navrhujem poradcu na mieru, kt-

orého úlohou by bolo ukázať zákazníkovi možnosti, ktoré obuv ECCO ponúka, pomôcť mu s kombináciou farieb, štýlu, strihu, ukázať mu aktuálne módné trendy a profesionálne ho informovať o konkrétnom druhu obuvi. Pre zákazníka by to znamenalo že zažije zábavnú a efektívnu formu nákupu. Pripraviť zákazníkovi, u ktorého je badateľný záujem o produkt šálku kávy s keksom a naučiť ich ako správne ošetrovať obuv pomocou názornej ukážky pri každom nákupe je skvelý spôsob, ako si získať jeho náklonnosť. Nakupujúci sa tak bude cítiť výnimočne a nebude len motivovaný k nákupu, ale bude šíriť dobré meno podniku aj medzi svojich známych. Na webových stránkach spoločnosti, kde je momentálne veľké množstvo informácií poskytovaných v anglickom jazyku doporučujem preklad a doplnenie cien k produktom.

V oblasti propagácie a podpory predaja navrhujem hneď niekoľko opatrení. Prvou z nich je najbežnejšia forma propagácie pomocou letákov. Obsahom letáku budú informácie o novej letnej kolekcii, kde po predložení letáka dostanú zákazníci 10% zľavu na nákup. Letáky budú zacielené na potencionálnych zákazníkov, ktorý o predajni nevedia, ale aj pre stálych zákazníkov, ktorý môžu využiť cenovú zľavu. Udalosť Shopping night, by mohla byť istou formou odmeny pre verných zákazníkov. Spočíva v účasti 50 registrovaných uchádzačov, ktorí budú mať predajňu samy pre seba s možnosťou zľavneného nákupu až o 40%. Zákazníci majú k dispozícii bar, na ktorom sa môžu občerstviť a zabaviť. Ako poďakovanie za účasť dostanú žetón na jeden drink zadarmo. Akcia nie je zameraná len na podporu predaja a nákupný zážitok zákazníkov, ale aj na budovanie pozitívnych vzťahov medzi spoločnosťou a zákazníkmi. Deň otvorených dverí je skvelá príležitosť ako reprezentovať spoločnosť a prilákať nových zákazníkov. Hlavným lákadlom pre nových zákazníkov bude jednorázové zľavnenie všetkých produktov na cenu 2199 Kč, pričom lacnejšie produkty ostanú na rovnakej cenovej úrovni. Prvých 1000 zákazníkov ako poďakovanie za návštevu dostane pri návšteve predajne karafiát. Deň otvorených dverí opäť nie je len akciou zameranou na zvýšenie tržieb, ale hlavne na získanie nových zákazníkov. Nasledujúca aktivita Kampaň obuvi je zameraná na udržiavanie vzťahov s verejnosťou, podporu dobrého mena podniku a zvýšenie povedomia o značke. Predmetom udalosti je zorganizovať súťaž o topánky, ktoré si spotrebiteľ sám navrhne. 5 výherných párov poputuje do výroby a bude sa predávať v predajniach

spoločnosti. ECCO bude spolupracovať s nadáciou Dobrý Anděl, ktorej venuje 30 Kč z každého predaného páru topánok. Cieľom nasledujúcej aktivity je zviditeľniť kolekciu ECCO RUN pomocou guerilla marketingu. Samotná aktivita spočíva v nakreslení 2 bežcov s bežeckými topánkami ECCO, ktorí budú rozmiestnený na základnej trase okolo Lužáneckého parku. Jednou z finančne náročnejších aktivít je prenájom virtuálneho kútiku. Zámerom aktivity je predstavenie novej zimnej kolekcie pomocou priekopníckej virtuálnej technológie priamo v nákupnom centre Olympia. Nakupujúci si tak budú môcť virtuálne vyskúšať 25 druhov ECCO tašiek a topánok za pomoci digitálnej inštalácie. Spotrebitelia si vyberú produkt, ktorý si chcú vyskúšať a následne si prostredníctvom televízie môžu pozrieť, ako vo vybranom produkte vyzerajú. Vyfotografujú sa a fotky im budú darované ako suvení. Celá virtuálna myšlienka prináša nakupujúcim nezabudnuteľný zážitok. Podľa prieskumu sú kolekcie a produkty, ktoré ECCO ponúka zastaralé a pre mnoho zákazníkov neatraktívne. Nová dynamická kolekcia s odvážnymi prvkami, pestrým mixom štýlov, farieb a veľkej dávky inšpirácie by si získala nových zákazníkov. Tím dizajnérov by mal navrhnúť novú kolekciu obohatenú o aktuálne módné trendy a originálny dizajn.

Starostlivosť o zákazníkov si bazíruje na komunikácii, vzdelávaní a dôkladnom plánovaní. Prepojenie programu zákazníckej lojality a priamej marketingovej komunikácie, zaručuje pozitívne výsledky. Vybudovanie nového oddelenia - zákazníckeho centra by tak pomohlo s komunikáciou so zákazníkmi po skončení nákupného procesu.

Predpokladám, že na základe navrhnutých opatrení bolo cieľov stanovených na začiatku práce dosiahnutých.

ZOZNAM POUŽITÉJ LITERATURY

Bata o nas. In: *Www.bata.cz* [online]. Česká republika: Bata Brands, 2016 [cit. 201-04-9n. 1.]. Dostupné z: <http://www.bata.cz/o-nas.html>.

BAZANT'S BLOG, 2010. SWOT analýza. *Bazant.wordpress.com* [online]. 24. 10. 2010 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <https://bazant.wordpress.com/2010/12/24/swotanalza/>.

BRADLEY, N., 2010. *Marketing research: Tools&Techniques*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956434-7.

Brno Models: Hostesky. In: */www.brnomodels.cz* [online]. Česká republika: Agentura Brno Models, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.brnomodels.cz/cenik/>.

Coctail catering: Nápojový servis. In: *Www.cocktailcatering.cz* [online]. Česká republika: Cocktail Catering, 2012 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.cocktailcatering.cz/Cenik.php>.

Česi a obuv: co nosí, kde nakupují a za kolik? In: *Www.maxifashion.cz* [online]. Česká republika: Eureco, 2014 [cit. 201-01-7n. 1.]. Dostupné z: <http://www.maxifashion.cz/articles/239/>.

Česká pošta: Ceník služeb České pošty. In: *Www.ceskaposta.cz* [online]. Česká republika: Česká pošta, 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: https://www.ceskaposta.cz/documents/10180/282441/kompletni_cenik.pdf/528acb00-cbab-450e-8a94-90add1cf405b.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Hruby_domaci_produkty*. [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hruby_domaci_produkty.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Míra_inflace* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Mzdy*. [online]. [cit. 2016-03-04]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/mzdy>.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Pocet_obyvatelu*. [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Spotreba_domacnosti*. [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zivotni_uroven_spotreba_domacnosti_prace.

Český statistický úřad (ČSÚ). *Zamestnanost_nezamestnanost*. [online]. [cit. 2016-03-03]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.

CZC: Papír. In: *Www.czc.cz* [online]. Česká republika: oXy, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <https://www.czc.cz/papiry-tiskarny/produkty>.

Dobrocká, E. Interview. ECCO, Důbravka 6103/6 , Martin. 24.2.2016.

ECCO. *Annual report 2014*. Denmark: ECCO Sko A/S, 2015.

ECCO. In: *Http://cz.ecco.com/* [online]. Dánsko: ECCO Sko A/S, 2015 [cit. 201-05-4n. 1.]. Dostupné z: <http://cz.ecco.com/>.

ECCO. *Spoločnosť ECCO v kostke: základné údaje o spoločnosti*. Martin: ECCO, 2013

Facebook. In: *Https://www.facebook.com* [online]. Česká republika: Facebook, 2016 [cit. 201-01-25n. 1.]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/ECCOCeskaRepublika/?fref=ts>.

FLOOR, Ko., 2006. *Branding a store: how to build successful retail brands in a changing marketplace*. 2. print. Amsterdam: BIS. ISBN 9789063691226.

HADRABA, Jaroslav., 2004. *Marketing. Produktový mix – tvorba inovací produktů*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 80-86473-89-5.

Hospodářské noviny. In: *Www.byznys.ihned.cz* [online]. Česká republika: Economia, 2016 [cit. 201-04-9n. 1.]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-61000760-rychly-prehled-hn-byznys-kratke-zpravy-14-10-18-10>.

Humanic. In: *Http://www.humanic.net* [online]. Dánsko: HUMANIC, 2016 [cit. 201-04-12n. 1.]. Dostupné z: <http://www.humanic.net/cz/Damskaobuv>.

CHLEBOVSKÝ, Vit., 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0798-1.

JIRÁSEK, Jaroslav., 2001. *Konkurenčnost: vítězství a porážky na kolbišti trhu*. 1. vyd. Praha: Professional publishing. ISBN 80-86419-11-8.

JustPrint: tiskneme levně. In: *Www.justprint.cz* [online]. Česká republika: JustPrint, 2013 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.justprint.cz/product/letak>.

Klasifikace oborů společnosti. In: *Www.ifirmy.cz* [online]. Česká republika: ALSENTA, 2016 [cit. 201-04-13n. 1.]. Dostupné z: <http://ifirmy.cz/firma/001608-humanic-cz-spol-s-ro>.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., SAUNDERS, J., WONG, V. 1996. *Principles of Marketing*. European Edition. Prentice Hall Europe. ISBN 0-13-165903-0.

KOTLER, Philip., 2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0016-6.

Lahůdka. In: *Www.lahudka-brno.cz* [online]. Česká republika: Exarion, 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.lahudka-brno.cz/cenik.php>.

Leder und schuh. In: */www.humanic.net* [online]. Česká republika: Humanic, 2016 [cit. 201-04-8n. 1.]. Dostupné z: <http://www.humanic.net/cz/o-nas/leder-und-schuh>.

LESLIE DE CHERNATONY., 2006. *From brand vision to brand evaluation: the strategic process of growing and strengthening brands*. 2. ed. Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann. ISBN 9780750667494.

Logo společnosti. In: *ECCO* [online]. Dánsko: ECCO, 2015 [cit. 2015-03-12]. Dostupné z: <http://cz.ecco.com/cs-cz/company>.

MACÁKOVÁ, Libuše., 2007. *Mikroekonomie: základní kurz*. 10. vyd. Slaný: Melandrium. ISBN 978-80-86175-56-0.

MULAČOVÁ, V. a P. MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4780-4.

PORTER, Michael E., 1993. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-12-0.

Právo, zákony. In: *Business center* [online]. Česká republika: HAVIT, 2016 [cit. 201-04-3n. 1.]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/>.

Prekladatelna. In: *Www.prekladatelna.cz: Profesionální překlady* [online]. Česká republika: Best Biz, 2016 [cit. 2016-05-11]. Dostupné z: <http://www.prekladatelna.cz/cenik>.

Pronájem kanceláří. In: *Www.cbreproperties.cz* [online]. Česká republika: CBRE, 2016 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: <http://www.cbreproperties.cz/cs/kancelare>.

Společnost Wortmann: Wortmann dosáhl miliardového obratu. In: *Www.magazin.svetbot.cz* [online]. Česká republika: Trading & Consulting, 2013 [cit. 201-04-13n. 1.]. Dostupné z: <https://magazin.svetbot.cz/45-wortmann-dosahl-miliardoveho-obratu.xhtml>.

STUCKER, D., 2005. *The Mystery Shopper's Manual*. 6th ed. Sugar Land: Special Interests Publishing. ISBN 1-888983-30-2.

Tamaris. In: *Http://www.tamaris.cz/* [online]. Česká republika: Movio, 2016 [cit. 201-04-14n. l.]. Dostupné z: <http://www.tamaris-boty-obuv.cz/>.

Univerzita Komenského. Obchodné aktivity. *Uniba.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-11-14]. Dostupné z: [www.http://dai.fmph.uniba.sk](http://dai.fmph.uniba.sk).

Vzdělávání: Kalkulátor cen firemních tréninků. In: *Www.elseaz.cz* [online]. Česká republika: Faxe, 2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.elseaz.cz/vzdelavani/kalkulace-cen/>.

WIEDMANN, K. P., N. HENNIGS a A. SIEBELS. Measuring Consumers' Luxury Value Perception: A Cross-Cultural Framework. *Academy of Marketing Science review [online]*. Academy of Marketing Science, 2007, roč. 11, č. 7 [cit. 2016-05-09]. 170 ISSN 1526-1794.

WILLIAMS, A. a R. MULLIN, 2008. *The Handbook of Field Marketing: A Complete Guide to Understanding and Outsourcing Face-To-Face Direct Marketing*. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-5025-0.

Wortmann. In: *Www.wortmann.com* [online]. Germany: Wortmann Schuh-Holding KG, 2016 [cit. 201-04-9n. l.]. Dostupné z: <http://www.wortmann.com/en/home>.

ZOZNAM OBRÁZKOV A TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Nákupný rozhodovací proces.....	29
Obrázok 2: Ponákupná disonancia.....	30
Obrázok 3: Obecný hodnotový reťazec.....	34
Obrázok 4: Proces rozvoja zákazníkov.....	37
Obrázok 5: Zmena firemnej orientácie.....	38
Obrázok 6: Logo spoločnosti ECCO.....	41
Obrázok 7: Miera inflácie.....	46
Obrázok 8: Miera nezamestnanosti.....	48
Obrázok 9: Mesačné spotrebné výdaje domácností.....	49
Obrázok 10: Logo spoločnosti Baťa.....	58
Obrázok 11: Logo spoločnosti Tamaris.....	59
Obrázok 12: Logo spoločnosti Humanic.....	60
Obrázok 13: Organizačná štruktúra spoločnosti ECCO.....	67

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Marketingový mix z pohľadu výrobcu a spotrebiteľa.....	21
Tabuľka 2: Miera nezamestnanosti.....	48
Tabuľka 3: Mesačné spotrebné výdaje domácností.....	49
Tabuľka 4: Počet obyvateľov v Juhomoravskom kraji v roku 2015.....	50
Tabuľka 5: Zloženie obyvateľstva v roku 2014.....	50
Tabuľka 6: Priemerné hrubé mesačné mzdy v roku 2015.....	51
Tabuľka 7: Porovnanie konkurencie.....	61
Tabuľka 8: Mystery shopping.....	62

Tabuľka 9: Vyhodnotenie hodnotového reťazca.....	69
Tabuľka 10: Porovnanie dotazníkových prieskumov.....	73
Tabuľka 11: Hodnotenie SWOT analýzy.....	73
Tabuľka 12: Najdôležitejšie prvky z kategórie silných stránok.....	74
Tabuľka 13: Najdôležitejšie prvky z kategórie slabých stránok.....	74
Tabuľka 14: Najdôležitejšie prvky z kategórie slabých stránok.....	74
Tabuľka 15: Najdôležitejšie prvky z kategórie hrozieb.....	75
Tabuľka 16: Závislosti SWOT matice.....	75
Tabuľka 17: Harmonogram realizácie návrhov.....	93

ZOZNAM PRÍLOH

Zoznam príloh

Príloha 1: Definícia mystery shoppingu.....	I
Príloha 2: Harmonogram spracovania bakalárskej práce.....	II
Príloha 3: Výsledky pozorovania mystery shoppingu v predajniach Bat'a, Tamaris, Humanic, ECCO.....	III
Príloha 4: Vzor dotazníka č.1.....	VI
Príloha 5: Vzor dotazníka č.2.....	XI
Príloha 6: Detailné zhodnotenie dotazníkového prieskumu.....	XV
Príloha 7: Silné stránky (Strengths).....	XXIX
Príloha 8: Slabé stránky (Weaknesses).....	XXX
Príloha 9: Príležitosti (Opportunities).....	XXXI
Príloha 10: Hrozby (Threats).....	XXXII
Príloha 11: Analýza silných stránok.....	XXXII
Príloha 12: Analýza slabých stránok.....	XXXIV
Príloha 13: Analýza príležitostí.....	XXXV
Príloha 14: Analýza hrozieb.....	XXXVII
Príloha 15: Závažnosť/výkonnosť najvýznamnejších silných a.....	XXXVIII
Príloha 16: Závažnosť/výkonnosť najvýznamnejších príležitostí a hrozieb.....	XXXIX
Príloha 17: Vzájomné pôsobenie silných stránok a príležitostí.....	XL

Príloha 18: Vzájomné pôsobenie silných stránok a hrozieb.....	XLI
Príloha 19: Vzájomné pôsobenie slabých stránok a príležitostí.....	XLII
Príloha 20: Vzájomné pôsobenie slabých stránok a hrozieb.....	XLIII
Príloha 21:Náklady na očerstvenie pre zamestnancov.....	XLIV
Príloha 22: Náklady na výtvarný kútik.....	XLV
Príloha 23: Vizualizácia výtvarného kútika.....	XLVI
Príloha 24: Darčeková poukážka.....	XLVII
Príloha č.25: Náklady na občerstvenie zákazníkov.....	XLVIII
Príloha č.26: Guerilla marketing.....	XLIX
Príloha č.27: Virtuálny kútik.....	L
Príloha č.28:Sídlo zákazníckeho centra.....	LI

PRÍLOHY

Príloha 1: Definícia mystery shoppingu

Mystery shopping je jednou z moderných metód, ktorá slúži k prevereniu kvality pracovníkov nie len obchodných organizácií, ale akýchkoľvek pracovníkov v oblasti služieb. Mystery shopping predstavuje metódu marketingového výskumu, pri ktorej aplikácii výskumník zastáva rolu potencionálneho či skutočného kupujúceho (Bradley, 2010).

Mystery shopping sa tiež niekedy označuje ako utajené nakupovanie. Od ostatných výskumných techník sa odlišuje práve v skutočnosti, že mystery shopper nedeklaruje predom svoju prítomnosť a zámer. Mystery shopping slúži ako nástroj kontroly dodržiavania predpísaných štandardov predovšetkým v oblasti služieb (Williams, Mullin, 2008).

Mystery shopping je dôležitým nástrojom pre všetky inštitúcie a firmy, ktoré dbajú na to, ako ich zákazníci vnímajú (Stucker, 2005).

Príloha 2: Harmonogram spracovania bakalárskej práce

Etapa 1	Termín: 31.10.2015
Formálne podklady	
Názov témy	
Abstrakt	
Meno oponenta	
Výber literatúry	

Etapa 2	Termín: 30.11.2015
Ciele a metódy spracovania	
Vymedzenie problému	
Vytýčenie cieľov	
Metodika práce	

Etapa 3	Termín: 31.1.2016
Teoretická časť a upresnenie metodiky analýzy	
Definícia termínov použitých v práci	
Zber podkladov pre analytickú časť	

Etapa 4	Termín: 31.3.2016
Analytická časť	
Analýza spoločnosti	

Etapa 5	Termín: 13.5.2016
Návrhová časť	
Spracovanie návrhov	

Etapa 6	Termín: 20.5.2016
Úvod, záver	

Etapa 7	Termín: 31.5.2016
Odovzdanie konečnej verzie práce	
Finálna verzia bakalárskej práce	

Príloha 3: Výsledky pozorovania mystery shoppingu v predajniach Bat'a, Tamaris, Humanic, ECCO

Mystery shopping v predajni Bat'a

Pozdrav zamestnancov je v dnešnej dobe, kedy je na trhu tvrdá konkurencia už samozrejmosťou. Nie však v každom prípade. Ako prvú som navštívila predajňu Bat'a, kde mi nanešťastie pozdrav opätovaný nebol a zamestnanci neprejavili o ďalšieho potencionálneho zákazníka žiadny záujem. Po príchode do obchodu som sa rozhládla a vzhľadom k tomu, že predajňa je pomerne veľká trvalo mi kým som našla obsluhujúci personál. Vďaka zamestnaneckým tričkám s nápisom Bat'a, som spozorovala 2 zamestnankyne. Jedna z nich pracovala na pokladni, druhá vyskladňovala tovar. Ponúkaný sortiment bol dostatočný, cenovo dostupný a prehľadne usporiadaný. Do obchodu som prišla so zámerom kúpi lodičky na spoločenskú udalosť. Niekoľko minút som si prezerala a skúšala vystavené lodičky, trápila sa s vyťahovaním krabíc, aby som našla vhodnú veľkosť, avšak pozornosť zamestnancov som si nezískala. Našla som si pár lodičiek, ku ktorým neboli vystavené krabice a slušne som požiadala zamestnankyňu o veľkosť 37. Pani, ktorá ma obsluhovala mi vzala z ruky jednu z topánok a bez slov sa vydala do skladu. Čakala som 6 minút kým som dostala správnu veľkosť. Zamestnankyňa mi položila lodičky na zem a bez záujmu pokračovala vo vyskladňovaní tovaru. Topánky som si vyskúšala a odniesla ich pracovníčke s vysvetlením, že mi nevyhovuje veľkosť. Ďalšiu alternatívu mi neposkytla, preto som predajňu opustila opäť bez pozdravu. Celkový prístup personálu hodnotím negatívne. Pri výbere topánok mi zamestnanci neboli ochotní pomôcť a poradiť takže som ani nezistila či majú znalosti o ponúkanom produkte. Predpokladám, že tento prístup bol zapríčinený nedostatkom pracovnej sily v predajni.

Mystery shopping v predajni Tamaris

Druhým preverovaným obchodom bola menšia špecializovaná predajňa Tamaris. Ihneď pri príchode ma privítali 2 predavačky s milým úsmevom, avšak bez jednotného oblečenia. V tomto prípade v oblečení nevidím problém, pretože nebolo ťažko rozpoznať kto je zamestnancom a kto zákazníkom. V predajni bolo dostatok vystaveného

sortimentu, ktorý bol prehľadne usporiadaný. Porozhliadla som sa po predajni a akonáhle som sa zastavila pri konkrétnom type topánok na opätku bola pri mne predavačka, ktorá sa ma spýtala s čím mi môže pomôcť. Vybrala som si lodičky béžovej farby a vyskúšala si dve veľkosti. Topánky mi nesesedeli, ale zamestnankyňa mi ponúkla ďalšie dve alternatívy a ochotne mi podávala niekoľko veľkostí. Jeden model som zamietla z dôvodu vysokých opätokov. Druhý typ topánok bol podobný pôvodnému, avšak v predajni nemali moju veľkosť. Zamestnankyňa bola pohotová a ochotná a ponúkla mi, že sa pozrie do databázy predajne v galérii Vaňkovka. V databáze našla posledný kus topánok mojej veľkosti a predložila mi návrh o rezerváciu produktu. Celkový „nákup“ v predajni hodnotím veľmi pozitívne. Ochota pomôcť, znalosť sortimentu a komunikatívnosť predajcov svedčia o tom, že spoločnosť poskytuje kvalitné služby a snaží sa uspokojiť potreby svojich zákazníkov.

Mystery shopping v predajni Humanic

Utajené nakupovanie v predajni Humanic bolo pre mňa veľkým sklamaním. Pri vstupe do obchodu ma nikto neprivítal, čo sa však dá pochopiť, pretože celková plocha predajne bola dostatočne veľká. Hneď pri vchode do predajne ma zaujali výhodné sezónne výpredaje, ktoré prilákali množstvo nakupujúcich. Predajňa mala dostatok personálu, avšak bolo veľmi ťažké rozpoznať zákazníkov prehliadajúcich si tovar a zamestnancov prechádzajúcich sa po predajni. Nemali jednotnú uniformu a pri naviazaní očného kontaktu jedna zo zamestnankýň uhla môjmu pohľadu, akoby nemala záujem so mnou komunikovať. Čo sa týka šírky ponúkaného sortimentu, dizajnu a ceny mala predajňa najlepší výber z pomedzi ostatných konkurenčných firiem. Po 15 minútach skúšania topánok rôzneho druhu bez asistencie zamestnancov, som oslovila predavačku s prosbou o informácie pre inú alternatívu vybraných topánok, pretože ma otláčali. Zamestnankyňa ma poslala na začiatok predajne, kde som si mohla prezrieť podobné modely a pokračovala v „prechádzke“ po predajni. Mojim primárnym cieľom nebol samotný nákup, ale ak som v tú chvíľu uvažovala o kúpe topánok, kvôli samotnému prístupu zamestnancov som predajňu opustila s prázdnyimi rukami a negatívnym pocitom. Predavačka sa so mnou rozlúčila už pri cennej rade, ktorú mi poskytla a tak som ďalšiu odozvu nečakala.

Na tomto príklade nákupu je možné poukázať aký je vhodný výber personálu pri poskytovaní služieb dôležitý. Napriek môjmu prvotnému nadšeniu z ponúkaného sortimentu som si z predajne nič neodniesla a v budúcnosti pravdepodobne ani nič neodnesiem.

Mystery shopping v predajni ECCO

Poslednou navštívenou predajňou bola spoločnosť ECCO. Malý špecializovaný obchod ponúkal spomedzi ostatných konkurenčných podnikov najmenší sortiment produktov. Vykompenzoval to ale individuálny prístup zamestnancov. Hneď pri vstupe do predajne ma príjemne privítala jedna zo zamestnankýň. V obchode sa nenachádzali žiadny zákazníci, preto ďalší dvaja zamestnanci v zadnej časti skladu vybalovali tovar. Všetci pracovníci predajne sa prišli pozdraviť a následne sa vrátili späť do skladu a pokračovali vo svojej práci. V predajni pracoval mladý, usmievavý kolektív, ktorý mi bol ochotný pomôcť hneď pri príchode. Obsluhujúca slečna sa ma opýtala s čím mi môže poradiť. Zaujímal som sa o turistickú obuv. Nakoľko nebola sezóna ponúkaný sortiment bol obmedzený na výber z dvoch kusov. Mala som záujem vyskúšať si oba modely topánok, nakoľko sa skutočne zaujímam o turistickú obuv. Slečna odišla do skladu a doniesla mi nie len moju veľkosť, ale aj topánky o číslo väčšie. K obom druhom obuvi mi povedala aké sú ich výhody, aké majú funkcie a ako správne kúpiť a používať impregnáciu. Topánky boli skutočne pohodlné, ľahké a kvalitné, čomu odpovedala aj cena produktov. Informovala som sa na možnosti zľavy a priamo v predajni som si založila vernostnú kartu ECCO MOMENTS, vďaka ktorej môžem využívať exkluzívne ponuky, zvyhodnenia a zľavy, o ktorých budem informovaná každý mesiac prostredníctvom emailu. Personál sa so mnou rozlúčil a poprial mi pekný zvyšok dňa. Po zosumarizovaní informácií, by mi v konečnom dôsledku nevadilo zaplatiť vyššiu sumu za kvalitu nie len produktu ale aj kvalitu poskytovaných služieb.

Príloha 4: Vzor dotazníka č.1

Vážení respondenti,

touto cestou by som Vás rada požiadala o pár minút Vášho času a vyplnenie dotazníka, ktorý mi pomôže ako podklad pre spracovanie bakalárskej práce. Cieľom prieskumu je zistiť na základe akých kritérií sa spotrebitelia rozhodujú pri nákupe obuvi a ako hodnotia ponúkané služby.

Svojimi odpoveďami tak môžete pomôcť k zlepšeniu kvality služieb a nabudúce odchádzať nie len s novým párom topánok, ale aj s nákupným zážitkom. Výskumu sa môže zúčastniť každý spotrebiteľ, ktorý nakupuje obuv.

Ďakujem za vyplnenie dotazníka a prajem krásny zvyšok dňa.

1. Nakupovali ste už niekedy v predajni ECCO?

- Áno
- Nie

(V prípade odpovede nie, nasleduje otázka č.2,3-30)

(V prípade odpovede áno nasleduje otázka č.4-30)

2. Čo bolo dôvodom, prečo ste nikdy nenakúpili v ECCO?

- Nepoznám spoločnosť ECCO
- So spoločnosťou mám zlé skúsenosti
- Iné

3. V akých predajniach najčastejšie nakupujete obuv ?

- Deichmann
- Tamaris
- Humanic
- Baťa
- CCC
- Office shoes
- Iné

Obecné informácie

4. Akú formu nákupu uprednostňujete?

- Kamenné predajne
- Online nakupovanie

5. Ako často nakupujete obuv?

- Mesačne

- Štvrťročne
- Polročne
- Ročne
- Iné

6. Koľko párov obuvi nakúpите priemerne za rok ?

- 0 – 1
- 1 – 3
- 3 - 5
- 5 a viac

7. Podľa akého kritéria sa pri nákupe obuvi rozhodujete?

- Cena
- Kvalita
- Komfort
- Materiál obuvi
- Aktuálny trend
- Iné

8. Akú finančnú čiastku ste ochotní vynaložiť za nákup obuvi?

- 0-500 Kč
- 500-1500 Kč
- 1500-3000 Kč
- Viac než 3000 Kč

Informácie o predajni

9. Ako často navštevujete predajňu?

- Mesačne
- Štvrťročne
- Polročne
- Ročne
- Iné

10. Spomínate si čo ste si kúpili?

(Otvorená otázka)

11. Koľko peňazí ste v priemere utratili za jeden nákup?

(Otvorená otázka)

Hodnotenie predajne

12. Bola predajňa ktorú ste navštívili situovaná na dostupnom mieste?

Stupnica 1 - 5 (1- dostupná, 5- nedostupná)

13. Boli produkty v predajni umiestnené prehľadne?

- Áno
- Nie

Hodnotenie zamestnancov

14. Privítali Vás zamestnanci po príchode do predajne?

- Áno
- Nie

15. Bolo v predajni dostatok personálu?

- Áno
- Nie

16. Venovali sa Vám zamestnanci predajne?

- Áno
- Nie
- Venovali sa mi na požiadanie

17. Mali zamestnanci profesionálnu znalosť o ponúkanom sortimente?

- Áno
- Nie
- Neviem

18. Ponúkli Vám zamestnanci pri nákupe okrem produktu ktorý ste si vybrali aj alternatívu?

- Áno
- Nie

19. Boli zamestnanci predajne vhodne upravení? (uniforma, vizitka, vizáž)

- Áno
- Nie

20. Boli ste pri nákupe informovaný o možnosti online nákupu a webových stránkach spoločnosti?

- Áno
- Nie

21. Rozlúčili sa s Vami zamestnanci pri odchode?

- Áno
- Nie

Produkt

22. Ste ochotný/á zaplatiť vyššiu sumu za odpovedajúcu kvalitu?

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie
- Neviem

23. Boli ste spokojný so zakúpeným produktom?

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie
- Neviem

24. V prípade, ak ste s produktom neboli spokojný/á, čo bolo príčinou?

(Otvorená otázka)

25. V prípade, že ste zakúpený produkt reklamovali, bola Vaša reklamácia vybavená rýchlo a bez problémov?

Stupnica 1-5 (1- rýchlo a bez problémov, 5- pomaly a s problémami)

Nákup

26. Ako by ste ohodnotili celkový dojem z nákupu?

- Výborný
- Chválitebný
- Dobrý
- Dostatočný
- Nedostatočný

27. Navštívili by ste predajňu znova?

- Áno
- Nie

Všeobecné informácie

28. Ste

- Muž
- Žena

29. Aký je Váš vek?

- 0-18
- 18-24
- 25-44
- 45-60
- 60 a viac

30. Aký je Váš rodinný stav?

- Slobodný/á
- Ženatý/ vydatá
- Rozvedený/á
- Vdovec/ vdova

Príloha 5: Vzor dotazníka č.2

Vážení respondenti,

touto cestou by som Vás rada požiadala o pár minút Vášho času a vyplnenie dotazníka, ktorý mi pomôže ako podklad pre spracovanie bakalárskej práce. Cieľom prieskumu je zistiť na základe akých kritérií sa spotrebitelia rozhodujú pri nákupe obuvi a ako hodnotia ponúkané služby.

Svojimi odpoveďami tak môžete pomôcť k zlepšeniu kvality služieb a nabudúce odchádzať nie len s novým párom topánok, ale aj s nákupným zážitkom. Výskumu sa môže zúčastniť každý spotrebiteľ, ktorý nakupuje obuv.

Ďakujem za vyplnenie dotazníka a prajem krásny zvyšok dňa.

Obecné informácie

1. Akú formu nákupu uprednostňujete?

- Kamenné predajne
- Online nakupovanie

2. Ako často nakupujete obuv?

- Mesačne
- Štvrťročne
- Polročne
- Ročne
- Iné

3. Podľa akého kritéria sa pri nákupe obuvi rozhodujete?

- Cena
- Kvalita
- Komfort
- Materiál obuvi
- Aktuálny trend
- Iné

4. Akú finančnú čiastku ste ochotní vynaložiť za nákup obuvi?

- 0-500 Kč
- 500-1500 Kč
- 1500-3000 Kč
- Viac než 3000 Kč

Informácie o predajni

5. Spomínate si čo ste si kúpili?

(Otvorená otázka)

6. Koľko peňazí ste v priemere utratili za jeden nákup?

(Otvorená otázka)

Hodnotenie predajne

7. Bola predajňa ktorú ste navštívili situovaná na dostupnom mieste?

Stupnica 1 - 5 (1- dostupná, 5- nedostupná)

8. Boli produkty v predajni umiestnené prehľadne?

- Áno
- Nie

Hodnotenie zamestnancov

9. Privítali Vás zamestnanci po príchode do predajne?

- Áno
- Nie

10. Bolo v predajni dostatok personálu?

- Áno
- Nie

11. Venovali sa Vám zamestnanci predajne?

- Áno
- Nie
- Venovali sa mi na požiadanie

12. Mali zamestnanci profesionálnu znalosť o ponúkanom sortimente?

- Áno
- Nie
- Neviem

13. Ponúkli Vám zamestnanci pri nákupe okrem produktu ktorý ste si vybrali aj alternatívu?

- Áno
- Nie

14. Boli zamestnanci predajne vhodne upravení? (uniforma, vizitka, vizáž)

- Áno
- Nie

15. Boli ste pri nákupe informovaný o možnosti online nákupu a webových stránkach spoločnosti?

- Áno
- Nie

16. Rozlúčili sa s Vami zamestnanci pri odchode?

- Áno
- Nie

Produkt

17. Ste ochotný/á zaplatiť vyššiu sumu za odpovedajúcu kvalitu?

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie
- Neviem

18. Boli ste spokojný so zakúpeným produktom?

- Rozhodne áno
- Skôr áno
- Skôr nie
- Rozhodne nie
- Neviem

19. V prípade, že ste zakúpený produkt reklamovali, bola Vaša reklamácia vybavená rýchlo a bez problémov?

Stupnica 1-5 (1- rýchlo a bez problémov, 5- pomaly a s problémami)

Nákup

20. Ako by ste ohodnotili celkový dojem z nákupu?

- Výborný
- Chváľitebný
- Dobrý
- Dostatočný
- Nedostatočný

21. Navštívili by ste predajňu znova?

- Áno
- Nie

Všeobecné informácie

22. Ste

- Muž
- Žena

23. Aký je Váš vek?

- 0-18
- 18-24
- 25-44
- 45-60
- 60 a viac

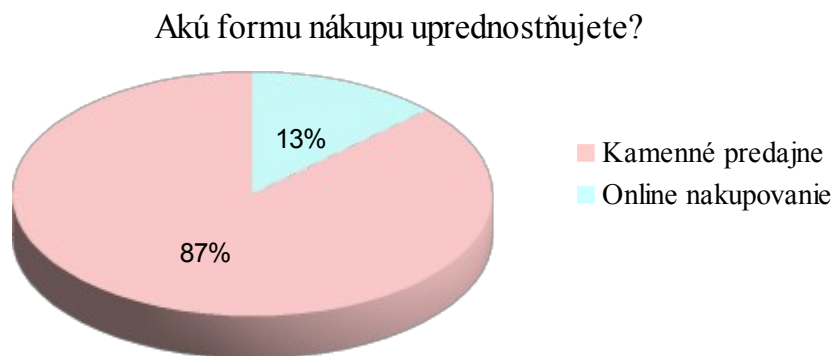
Príloha 6: Detailné zhodnotenie dotazníkového prieskumu

Vyhodnotenie dotazníka č.2

Prvá časť dotazníka skúmala všeobecné informácie o nákupnom správaní spotrebiteľov.

Otázka č.1: Forma nákupu

Aj v dobe moderných technológií a internetového rozvoja uprednostňuje 87% zákazníkov nakupovanie v kamenných predajniach. Len 13 % z dopytovaných dáva prednosť online nakupovaniu.



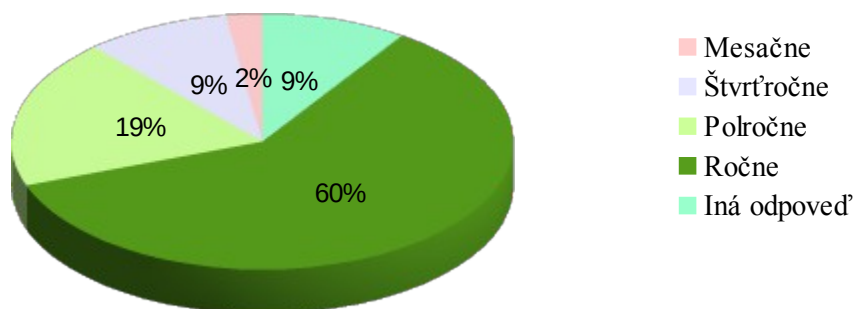
Graf 1: Forma nákupu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.2: Frekvencia nákupu

Druhá otázka skúmala frekvenciu, v akej zákazníci nakupujú obuv. 60% opýtaných nakupuje obuv raz do roka, 19% 2 krát ročne, 9% štvrťročne a len 2% opýtaných každý mesiac. 9% respondentov nakupuje podľa rôznych kritérií a to na základe potreby, sezónnosti, alebo raz za niekoľko rokov, podľa opotrebenia obuvi.

Ako často nakupujete obuv?



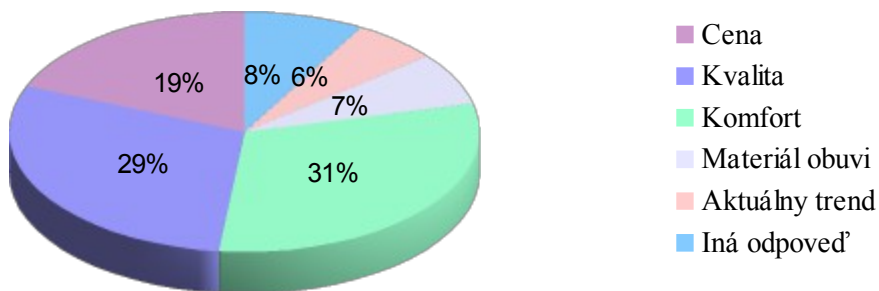
Graf č.2: Frekvencia nákupu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.3: Kritéria nákupu

Úlohou otázky č.3 bolo zistiť na základe akých kritérií sa spotrebitelia pri nákupe rozhodujú. Väčšina zákazníkov si vyberá obuv podľa komfortu a kvality topánok, čo svedčí o tom, že ECCO skutočne poskytuje svojim zákazníkom pohodlnú obuv. 19 % zákazníkov sa rozhoduje podľa ceny. Materiál obuvi a aktuálny trend je hlavným kritériom pre približne 7 % kupujúcich. 8% respondentov nakupuje podľa viacerých kritérií, ktoré musí obuv spĺňať. Vo väčšine prípadov by mala byť kvalitná, pohodlná a trendová.

Podľa akého kritéria sa pri nákupe obuvi rozhodujete?



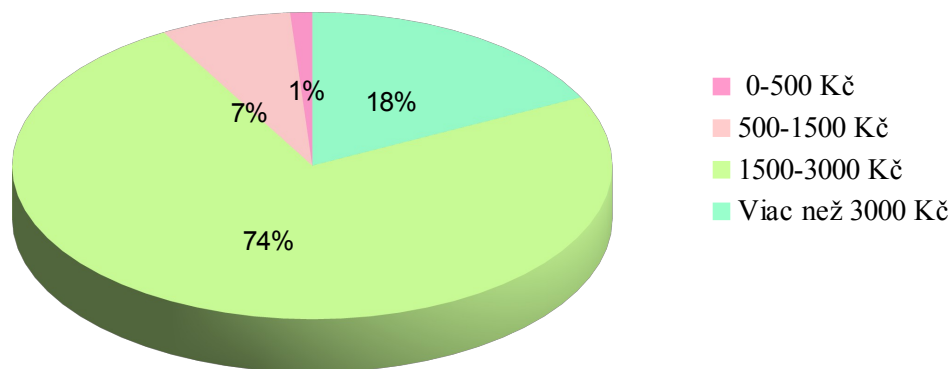
Graf č.3: Kritéria nákupu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.4: Financie

Nasledujúca otázka nám ukazuje aké finančné prostriedky, sú spotrebitelia ochotní vynaložiť na nákup určitého tovaru. Až 74% respondentov nakupuje obuv v rozmedzí od 1500 – 3000 Kč. Zákazníci sú v dnešnej dobe ochotní priplatiť si za kvalitu a komfort čo ukazuje 18% dopytovaných, ktorý sú ochotní zaplatiť čiastku vyššiu ako 3000 Kč. 7% opýtaných zaplatí za obuv v rozmedzí 500 – 1500 Kč a len 1% neprekročí čiastku 500 Kč.

Akú finančnú čiastku ste ochotní vynaložiť za jeden nákup obuvi?



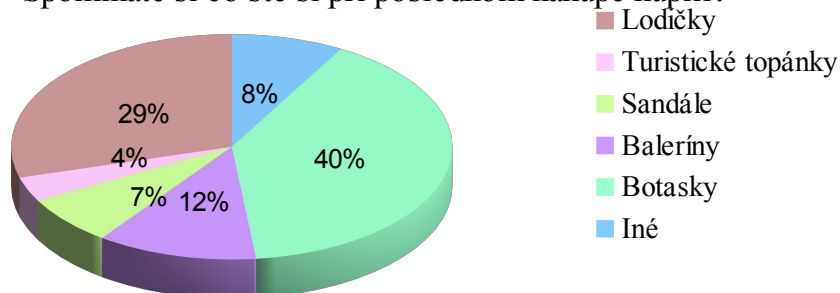
Graf č.4: Financie

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.5: Posledný nákup

Zákazníci v predajni ECCO v 40% nakupujú bežnú obuv akou sú botasky, v 29% topánky na opätku a lodičky. 12% žien si pri ich poslednom nákupe zaobstaralo baleríny a dámske polobotky. Obľúbeným druhom obuvi sú tiež sandále, turistické topánky a doplnky akými sú kabelky či tašky.

Spomínate si čo ste si pri poslednom nákupe kúpili?



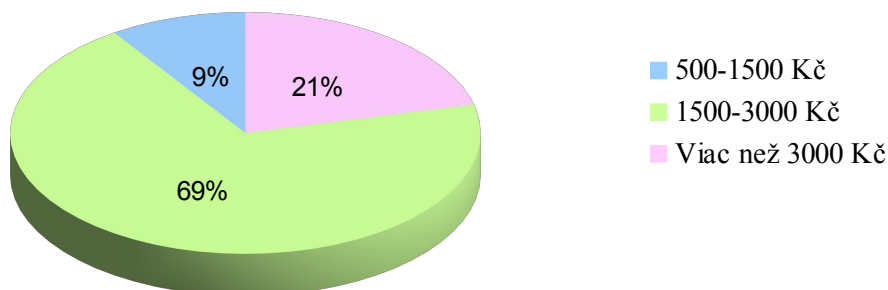
Graf č.5: Posledný nákup

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.6: Náklady

Nasledujúci graf ukazuje, koľko sú zákazníci v priemere utrátiť za jeden nákup. Až 69% respondentov zaplatí za jednu návštevu v predajni 1500 – 3000 Kč, 21% utratí viac než 3000 Kč a len 9 % zaplatí sumu vo výške 500- 1500 Kč. Nie je definované, či spotrebitelia pri nákupe kúpili šnúrky do topánok, impregnáty, obuv, alebo doplnky. Nejedná sa vždy len o nákup obuvi

Koľko peňazí ste v priemere utratili za jeden nákup?



Graf č.6: Náklady

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

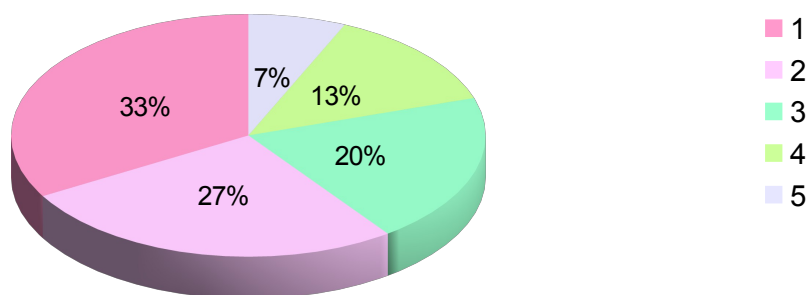
Nasledujúce otázky zisťujú informácie o predajni, zamestnancoch, produkte a nákupe v predajni ECCO.

Otázka č.7: Dostupnosť predajne

Otázka 7 mapovala ako hodnotia zákazníci predajňu z hľadiska dostupnosti. Svoje

odpovede vyberali podľa stupnice od 1-5, kde 1= dostupná a 5= nedostupná. 60% respondentov hodnotí predajňu ako dobre dostupnú. 20% odpovedalo, že kamenné predajne sú pomerne dostupné a 20% hodnotí predajňu ako nedostupnú. Nedostupnosťou dopytovaní rozumejú vzdialenosť medzi ich trvalým bydliskom a predajňou, ktorú museli vynaložiť.

Bola predajňa ktorú ste navštívili situovaná na dostupnom mieste?
(1- dostupná, 5- nedostupná)



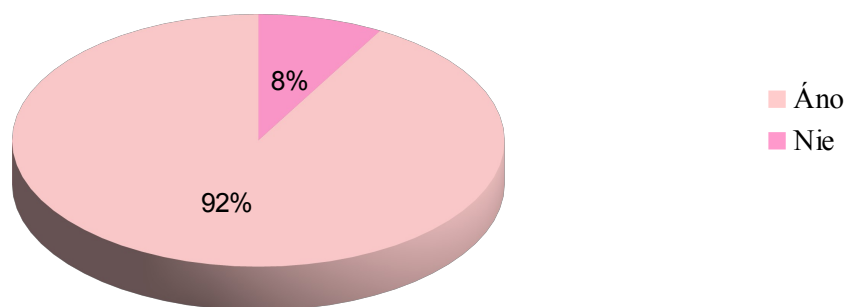
Graf č.7: Dostupnosť predajne

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.8: Umiestnenie produktov

V 8 otázke mali respondenti odpovedať na otázku týkajúcu sa umiestnenie sortimentu v predajni. Je podstatné, aby bol tovar umiestnený tak, aby spotrebiteľov zaujal ihneď pri vstupe. 92% dopytovaných bola s rozmiestnením a usporiadaním produktov spokojná, kdežto 8% respondentov hodnotí umiestnenie záporne. Dôvodom neprehľadného usporiadania by mohla byť veľkosť niektorých predajní, kde sa môže zdať, že sú produkty na sebe natlačené.

Boli produkty v predajni umiestnené prehľadne?



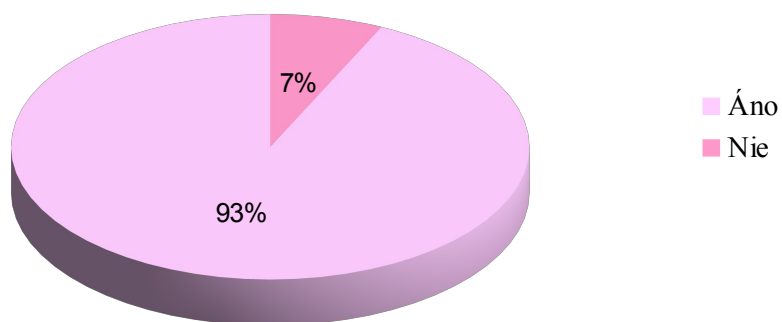
Graf č.8: Umiestnenie produktov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.9: Privítanie zamestnancov

Hneď pri vstupe do predajne je podstatné, aby zamestnanci privítali zákazníka. V 93% prípadov boli zákazníci uvítaní pozdravom, v 7 % pozdravení neboli.

Privítali Vás zamestnanci po príchode do predajne?



Graf č.9: Privítanie zamestnancov

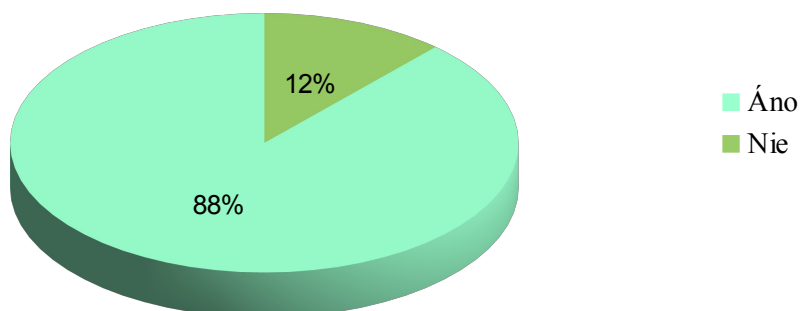
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.10: Počet zamestnancov

Pri poskytovaní plnohodnotných služieb je prvoradé, aby sa zákazníkovi personál venoval a bol mu ochotný pomôcť či poradiť. V 88% bol v predajni dostatočný počet

zamestnancov a 12 % respondentov si myslí, že by sa mal počet obsluhujúcich zamestnancov navýšiť.

Bolo v predajni dostatok personálu?



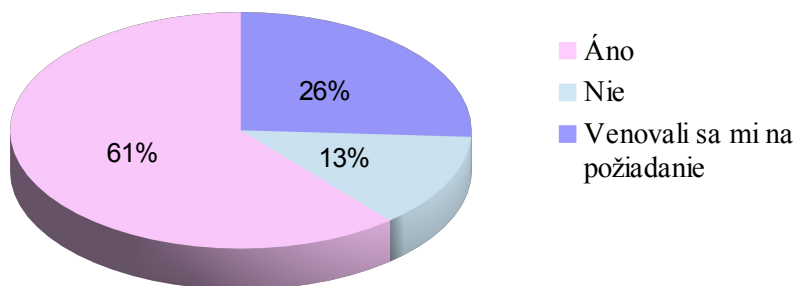
Graf č.10: Počet zamestnancov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.11: Pozornosť zamestnancov

Otázka 11 zisťovala, ako sa správajú zamestnanci predajne pri nákupe. Zamestnanci by mali k zákazníkovi pristupovať individuálne a snažiť sa čo najlepšie uspokojiť jeho potreby. 61% zamestnancov sa spotrebiteľovi pri nákupe venovalo bez akéhokoľvek upozornenia. 26 % respondentov uviedlo, že zamestnanca museli požiadať o pomoc s výberom vhodného produktu a 13 % zákazníkom sa personál nevenoval.

Venovali sa Vám zamestnanci predajne?



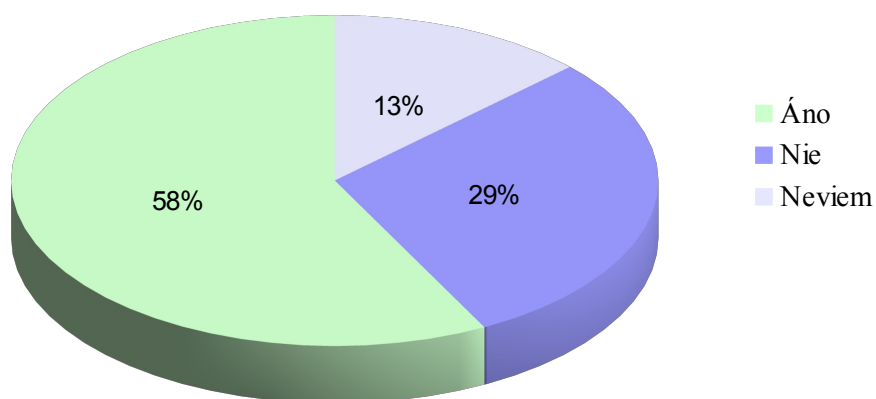
Graf č.11: Pozornosť zamestnancov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.12: Znalosti zamestnancov

Pri cenách a kvalite, ktoré ECCO poskytuje je významné, aby zamestnanci disponovali profesionálnou znalosťou o sortimente, ktorý ponúkajú. 58% dopytovaných odpovedalo, že personál mal dostatočné znalosti o produktoch a pri výbere im vedel poradiť. 29 % respondentov nevie posúdiť či zamestnanci mali znalosti a 13% uviedlo, že informácie o produktoch nemali. Z dotazníka vyplýva, že je potrebné viac sa venovať rozvoju zamestnancov.

Mali zamestnanci profesionálnu znalosť o ponúkanom sortimente?



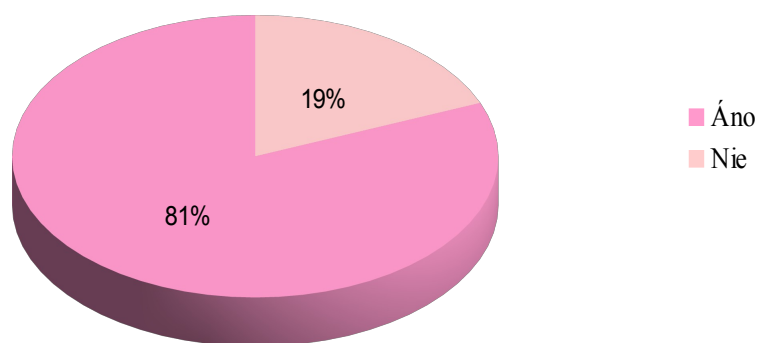
Graf č.12: Znalosti zamestnancov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.13: Vhodná alternatíva

V prípade, že zákazník nie je spokojný s produktom ktorý si vybral, alebo mu jednoducho nesadne veľkosť, zamestnanec by mu mal ponúknuť vhodnú alternatívu. Cieľom nie je výrobok za každú cenu predať, ale snažiť sa o to, aby sa spotrebiteľ cítil pri nákupe dôležitý a stal sa lojálnym. Pri 81% nákupe personál ponúkol zákazníkovi iný produkt a v 19% prípadoch mu žiadnu alternatívu neponúkol.

Ponúkli Vám zamestnanci pri nákupe okrem produktov, ktoré ste si vybrali, aj alternatívu?



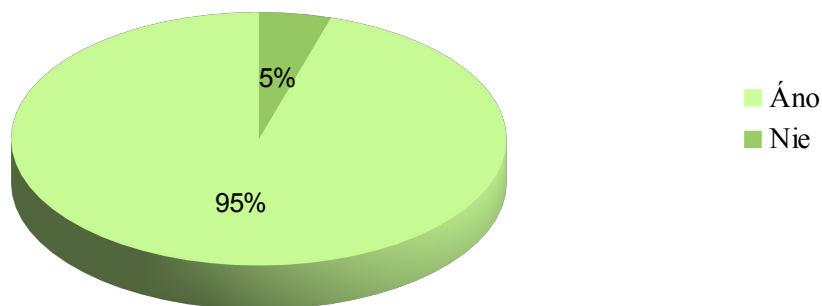
Graf č.13: Vhodná alternatíva

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.14: Vizáž zamestnancov

Zamestnanci ECCO majú vždy jednotné podnikové tričká a vizitky. Potvrdil to aj dotazníkový prieskum, kde 95% respondentov odpovedalo, že zamestnanci boli vhodne upravení.

Boli zamestnanci predajne vhodne upravení? (uniforma, vizitka, vizáž)



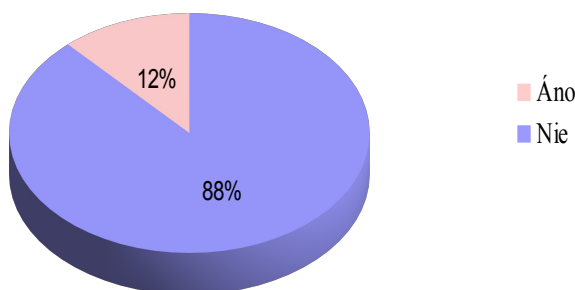
Graf č.14: Vizáž zamestnancov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.15: Online nákup

Internetové stránky spoločnosti ECCO, ponúkajú množstvo zaujímavosti. Okrem samotných produktov informujú o aktuálnych trendoch, aktualitách, kolekciách a rôznych typoch na darčeky či udalosti. Zákazníci webové stránky navštevujú, ale mnoho z nich o ich existencii nevie. Počas nákupu zamestnanci v 88% spotrebiteľov neodkázali na internetové stránky. 12% respondentov odpovedalo, že boli informovaný o internetových stránkach, kde môžu sledovať novinky zo sveta ECCO.

Boli ste pri nákupe informovaný o možnosti online nákupu a webových stránkach spoločnosti?



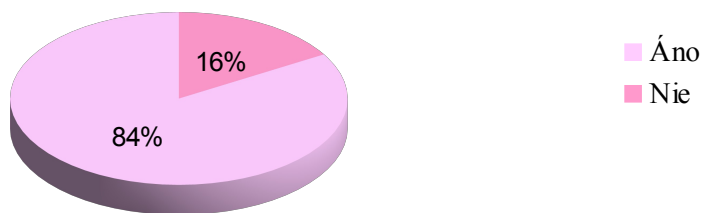
Graf č.15: Online nákup

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.16: Rozlúčka so zákazníkom

Rozlúčka je rovnako ako privítanie zákazníkov dôležitou súčasťou kontaktu zamestnancov a spotrebiteľov. 84% zamestnancov sa so zákazníkmi rozlúčilo, 16% nie.

Rozlúčili sa s Vami zamestnanci pri odchode?

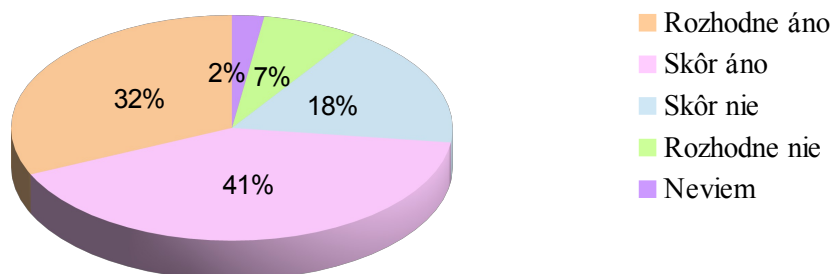


Graf č.16: Rozlúčka so zákazníkom

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.17: Cena

Ste ochotný/á zaplatiť vyššiu sumu za odpovedajúcu kvalitu?



Graf č.17: Cena

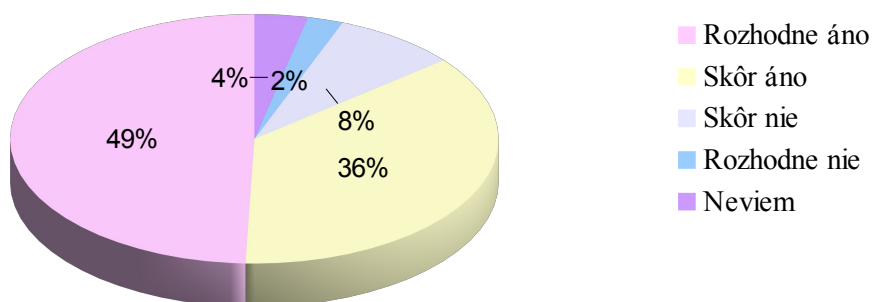
(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Cena je pre množstvo spotrebiteľov rozhodujúcim kritériom pri nákupe obuvi. Ak má zákazník zaplatiť vyššiu sumu, očakáva aj patričnú kvalitu produktu a služieb. 73 % zákazníkov je ochotných zaplatiť vyššiu cenu, 25% spotrebiteľov nie je ochotných zaplatiť viac, a 2% sa doposiaľ nerozhodli.

Otázka č.18: Spokojnosť s nakúpeným produktom

Spokojnosť zákazníkov je najdôležitejším faktorom podnikania v spoločnosti ECCO. Je určite pozitívne keď sú výsledky predaja kladné. Približne 85% zákazníkov bolo s výrobkami nakúpenými v ECCO spokojných a 10% respondentov bolo nespokojných.

Boli ste spokojný so zakúpeným produktom?



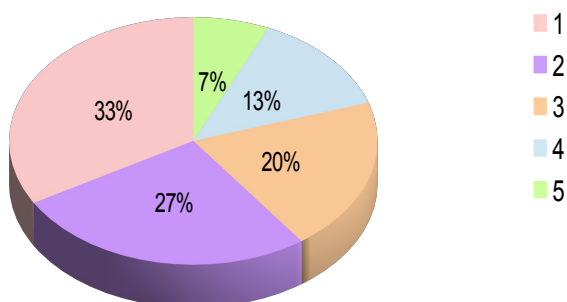
Graf č.18: Spokojnosť s nakúpeným produktom

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.19: Reklamácia

Reklamácie je nutné vybaviť do jedného mesiaca od prevzatia tovaru. ECCO svoje sťažnosti vybavuje podľa možností a snaží sa vyhovieť všetkým zákazníkom. Podľa prieskumu je 60% reklamácií vybavených rýchlo a bez problémov, 20% priemerne rýchlo a zvyšných 20 % pomalším tempom s mnohými problémami.

V prípade, že ste zakúpený produkt reklamovali, bola Vaša reklamácia vybavená rýchlo a bez problémov?
(1- rýchlo a bez problémov, 5- pomaly a s problémami)



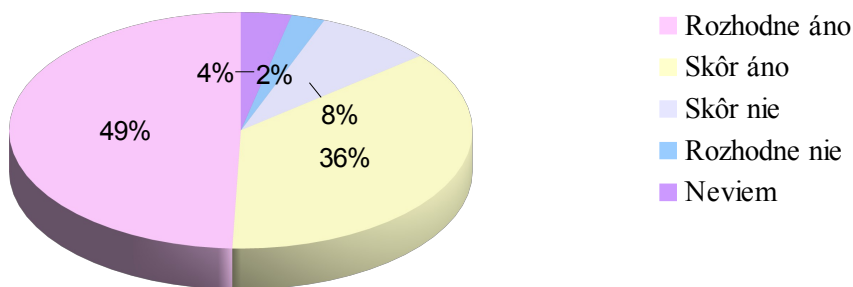
Graf č.19: Reklamácia

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.20: Hodnotenie nákupu

Hodnotenie celkového dojmu z nákupu je dôležitá otázka, ktorá ukazuje, že ECCO poskytuje služby na dostatočnej úrovni. Myslí si to až 73% spotrebiteľov. 11 % hodnotí nákup ako priemerný a 7% zákazníkov s nákupom nebolo spokojných.

Boli ste spokojný so zakúpeným produktom?



Graf č.20: Hodnotenie nákupu

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.21: Opakovaná návšteva

Veľmi pozitívna správa pre spoločnosť je, že zákazníci boli s nákupom spokojní natoľko, že by predajňu navštívili znova a to hneď 92% z nich. 8% respondentov bolo s nákupom nespokojných a uprednostnili by tak nákup v inej predajni.

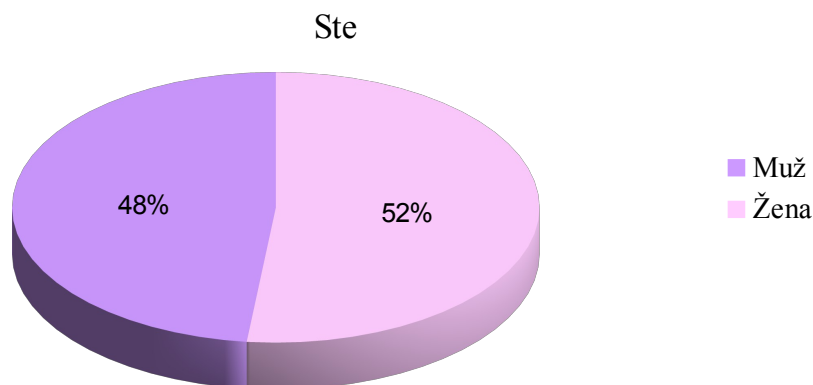


Graf č.21: Opakovaná návšteva

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.22: Pohlavie respondentov

Vzhľadom k tomu, že respondentov som si vyberala sama, zvolila som si približne rovnaký počet dopytovaných oboch pohlaví. Dotazníka sa zúčastnilo 52% žien a 48% mužov.

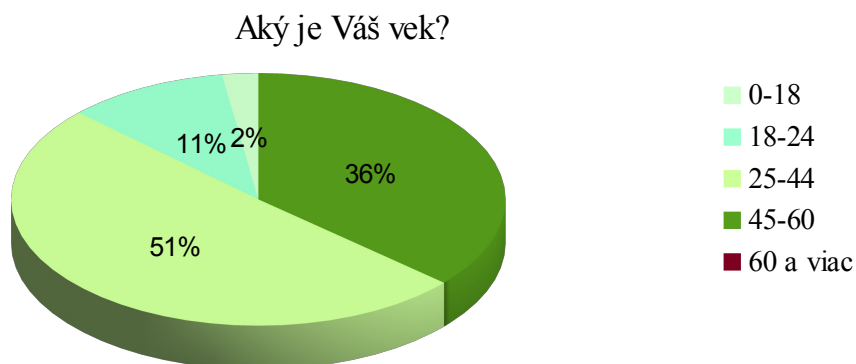


Graf č.22: Pohlavie respondentov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Otázka č.23: Vek respondentov

Najpočetnejšiu skupinu nakupujúcich v predajni ECCO tvorí 51% mužov a žien v rozmedzí od 25-44 rokov. Významnú skupinu 31% tvoria kupujúci vo veku 45-60 rokov, 11% tvoria respondenti vo veku 18-24 a len 2% dopytovaných boli v rozpätí do 18 rokov.



Graf č.23: Vek respondentov

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

Príloha 7: Silné stránky (Strengths)

- **Dostupnosť** - spoločnosť ECCO má predajne situované na dostupných miestach a v centrách veľkých miestach.
- **Zázemie spoločnosti** – ECCO je dánskou firmou, ktorá pôsobí celosvetovo. Pre spoločnosť to znamená finančnú samostatnosť a stabilitu.
- **Značka** – lukratívna a lifestyleová značka, ktorá je zárukou kvality.
- **Technológie** – podnik využíva ako jediný vo svojom odvetví technológiu DIP (priame nastrekovanie).
- **Kvalita** – produkty sú ručne šité a vyrábané z prírodných koží, čo zaručuje overenú kvalitu a komfort obuvi.
- **Dobré vzťahy** – podnik si udržiava dobré vzťahy so zákazníkmi, zamestnancami, obchodnými partnermi a s verejnosťou.
- **Poradenské služby** – spoločnosť ponúka zákazníkom kvalitné poradenské a informačné služby.
- **Kvalifikovaná pracovná sila** – podnik zabezpečuje školenia a stará sa o rozvoj zamestnancov.
- **Propagácia** – organizácia využíva široké spektrum propagačných prostriedkov. Neustále aktualizované webové stránky a sociálne siete slúžia k propagácii podniku.
- **Zľavy** – na podporu predaja podnik využíva časté cenové zľavy.

Príloha 8: Slabé stránky (Weaknesses)

- **Cena** – ceny výrobkov sú s ohľadom na výrobný proces, používané technológie a materiál pomerne vysoké.
- **Dizajn** – podnik používa charakteristický dizajn, ktorý podľa prieskumu nesleduje aktuálne trendy a pre niektorých zákazníkov je nezaujímavý.
- **Webové stránky** – niektoré informácie sú dostupné len v anglickom jazyku, čo pre niekoho môže byť veľkým problémom. Na stránkach tiež nie sú uvedené ceny produktov a je potrebné dohľadať si predajňu, v ktorej je produkt dostupný.
- **Propagácia** – z analýzy vyplynulo, že mnoho zákazníkov ani len netuší, že ECCO existuje.

Príloha 9: Príležitosti (Opportunities)

- **Nový dizajn produktov** – vylepšený vzhľad výrobkov, by mohol prilákať nových zákazníkov.
- **Nové predajne** – vybudovaním nových predajní by sa tak zlepšila dostupnosť.
- **Zvýšenie dopytu** - pribúdajúci zákazníci.
- **Kooperácia s inou spoločnosťou** – spojenie ECCO s inou značkou a vytvorenie novej kolekcie.
- **Guerilla marketing** – využitie nekonvenčnej formy propagácie.
- **Propagácia** – dostať sa pomocou propagácie do povedomia spotrebiteľov a získať tak nových potencionálnych zákazníkov.
- **Zľavy** – ponúkanie cenových zliav môže prilákať nový segment zákazníkov.
- **Ponákupný proces** – zlepšenie starostlivosti o zákazníka.

Príloha 10: Hrozby (Threats)

- **Vysoké náklady na propagáciu**
- **Ceny konkurencie** – ceny konkurencie sú nastavené na nižšej úrovni, čo môže mať za následok, že zákazník si vyberie konkurenčný podnik.
- **Vstup nových spoločností na trh** – na trhu sa môže kedykoľvek objaviť nová konkurencia, ktorá môže ohroziť spoločnosť ECCO.
- **Nedostatočná informovanosť zákazníkov**
- **Zľavy** – ponúkané zľavy môžu spôsobiť, že zákazníci začnú hodnotiť značku podľa ceny a nie podľa kvality. Spoločnosť tak môže stratiť svoj image.
- **Online nakupovanie** – nakupovanie v e-shopoch môže zapríčiniť úbytok nakupujúcich v kamenných predajniach.

Príloha 11: Analýza silných stránok

Znaky / Porovnávané		Dostupnosť	Zázemie Spoločnosti	Značka	Technológie	Kvalita	Dobré Vzťahy	Poradenské Služby	Kvalifikovaná Pracovná sila	Zľavy	Súčet	Váha %
	Označenie	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	Σ	Σ
Dostupnosť	S1	x	0	0	0	0	0	0,5	0,5	1	2	6,06
Zázemie Spoločnosti	S2	1	x	1	0	0	0,5	1	0,5	1	5	15,15
Značka	S3	0,5	0	x	0	0	0	0	0	1	1,5	4,55
Technológie	S4	1	0,5	1	x	0,5	1	1	0,5	1	6,5	19,70
Kvalita	S5	1	0,5	1	0,5	x	0,5	1	1	1	6,5	19,70
Dobré Vzťahy	S6	1	0,5	1	0	0	x	1	0,5	1	5	15,15
Poradenské Služby	S7	0,5	0	0,5	0	0	0	x	0,5	1	2,5	7,58
Kvalifikovaná Pracovná sila	S8	1	0	0,5	0	0,5	0	0,5	x	1	3,5	10,61
Zľavy	S9	0	0	0,5	0	0	0	0	0	x	0,5	1,5

Príloha 12: Analýza slabých stránok

Znaky / Porovnávané		Cena	Dizajn	Webové Stránky	Propagácia		Váha %
	Označenie	W1	W2	W3	W4	Σ	Σ
Cena	W1	x	0,5	1	1	2,5	33,33
Dizajn	W2	0,5	x	1	0,5	2	26,67
Webové Stránky	W3	0	0	x	0,5	0,5	6,67
Propagácia	W4	1	0,5	1	x	2,5	33,33

Príloha 13: Analýza príležitostí

Znaky / Porovnávané		Nový design Produktov	Nové Predajne	Zvýšenie Dopytu	Kooperácia	Guerilla Marketing	Propagácia	Zľavy	Ponákupný Proces	Súčet	Váha %
	Označenie	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	Σ	Σ
Nový design Produktov	O1	x	1	0	0,5	1	0	1	0	3,5	12,28
Nové predajne	O2	0	x	0	0	0	0	1	0	1	3,51
Zvýšenie dopytu	O3	0,5	1	x	1	0,5	0,5	0,5	0	4	14,04
Kooperácia	O4	0	0,5	0	x	0	0	1	0	1,5	5,26
Guerilla Marketing	O5	0,5	1	0	1	x	0,5	1	0	4	14,04
Propagácia	O6	1	1	0,5	1	0,5	x	1	0	5	17,54
Zľavy	O7	0	1	0	0,5	0	0	x	0	1,5	5,26
Ponákupný Proces	O8	1	1	1	1	1	1	1	x	8	28,07

Príloha 14: Analýza hrozieb

Znaky / Porovnávané		Vysoké náklady Na propagáciu	Ceny Konkurencie	Vstup nových Spoločností	Nedostatočná informovanosť Zákazníkov	Zľavy	Online Nakupovanie	Súčet	Váha %
	Označenie	T1	T2	T3	T4	T5	T6	Σ	Σ
Vysoké náklady Na propagáciu	T1	x	0	0	1	1	1	3	19,35
Ceny Konkurencie	T2	0	x	0,5	0	0	0,5	1	6,45
Vstup nových Spoločností	T3	1	0,5	x	0	0	1	2,5	16,13
Nedostatočná informovanosť Zákazníkov	T4	1	1	1	x	1	1	5	32,26
Zľavy	T5	1	0,5	0	0	x	0	1,5	9,68
Online Nakupovanie	T6	0	1	0,5	0	1	x	2,5	16,13

Príloha 15: Závažnosť/výkonnosť najvýznamnejších silných a slabých stránok

Hodnotené faktory	Posudzovanie stavu (výkonnosť)			Závažnosť		
	Dobrý	Priemerný	Nízky	Vysoká	Priemerná	Nízka
Technológie	X			X		
Kvalita	X			X		
Zázemie Spoločnosti	X			X		
Dobré Vzťahy		X		X		
Kvalifikovaná Pracovná sila		X			X	
Propagácia			X		X	
Cena			X		X	
Dizajn		X			X	
Webové Stránky		X				X

Príloha 16: Závažnosť/výkonnosť najvýznamnejších príležitostí a hrozieb

Hodnotené faktory	Posudzovanie stavu (výkonnosť)			Závažnosť		
	Dobrý	Priemerný	Nízky	Vysoká	Priemerná	Nízka
Ponákupný proces			X	X		
Propagácia		X		X		
Zvýšenie dopytu			X		X	
Guerilla marketing			X		X	
Nový design produktov			X	X		
Nedostatočná informovanosť Zákazníkov		X		X		
Vysoké náklady Na propagáciu	X				X	
Vstup nových spoločností			X		X	
Online nakupovanie		X			X	
Zľavy		X		x		

Príloha 17: Vzájomné pôsobenie silných stránok a príležitostí

		Silné stránky					Súčet ohodnotenia Príležitosti silné Stránky; ohrozenia Silné stránky
		Technológie	Kvalita	Zázemie Spoločnosti	Dobré Vzťahy	Kvalifikovaná Pracovná sila	
Príležitosti	Ponákupný proces	1	4	2	5	5	17
	Propagácia	2	2	4	3	2	13
	Zvýšenie dopytu	3	4	4	5	4	20
	Guerilla marketing	1	2	5	4	1	13
	Nový design produktov	1	4	3	3	3	14
							77

Príloha 18: Vzájomné pôsobenie silných stránok a hrozieb

		Silné stránky					Súčet ohodnotenia Príležitosti silné Stránky; ohrozenia Silné stránky
		Technológie	Kvalita	Zázemie Spoločnosti	Dobré Vzťahy	Kvalifikovaná Pracovná sila	
Hrozby	Nedostatočná informovanosť Zákazníkov	1	1	2	1	1	6
	Vysoké náklady Na propagáciu	1	2	-1	1	-3	0
	Vstup nových Spoločností	-1	1	4	-2	1	3
	Online Nakupovanie	1	1	1	1	-4	0
	Zľavy	1	-3	-2	1	-3	-6
							3

Príloha 19: Vzájomné pôsobenie slabých stránok a príležitostí

		Slabé stránky				Súčet ohodnotenia Príležitosti silné Stránky; ohrozenia Silné stránky
		Propagácia	Cena	Dizajn	Webové Stránky	
Príležitosti	Ponákupný proces	-3	-1	-2	-3	-9
	Propagácia	1	-3	-1	-2	-5
	Zvýšenie dopytu	-2	1	1	1	1
	Guerilla marketing	1	-3	-2	1	-3
	Nový design produktov	-1	1	2	-3	-1
						-17

Príloha 20: Vzájomné pôsobenie slabých stránok a hrozieb

		Slabé stránky				
		Propagácia	Cena	Dizajn	Webové Stránky	Súčet ohodnotenia Príležitosti silné Stránky; ohrozenia Silné stránky
Hrozby	Nedostatočná informovanosť Zákazníkov	5	-1	1	2	7
	Vysoké náklady Na propagáciu	5	1	3	1	10
	Vstup nových Spoločností	2	2	1	-2	3
	Online Nakupovanie	2	2	1	3	8
	Zľavy	3	4	2	2	11
						39

Príloha 21:Náklady na očerstvenie pre zamestnancov

Položka	1 Ks	25 Ks
Obložené chlebíčky		
Šunkový	15,5	387,5
Syrový	12,7	317,5
Ovocný dezert	21,3	532,5
Minerálna voda 1,5l	9	225
Celkom		1462,5

Príloha 22: Náklady na výtvarný kútik

Položka	Počet kusov	Cena (Kč)
Stolík (Heureka)	1	1850
Pastelky	24	320
Fixy	18	34
Papier	80	272
Tlač omaľovánok	40	40
Celkom		2516

Príloha 23: Vizualizácia výtvarného kútika



Príloha 24: Darčeková poukážka



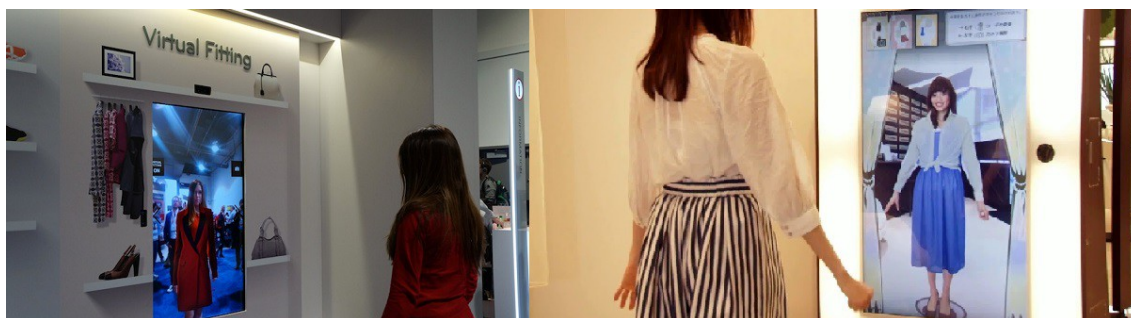
Príloha č.25: Náklady na občerstvenie zákazníkov

Položka	Počet kusov	Cena (Kč)
Kávomat Krups KP 100B31	1	1600
Šálky 4Ks	4	200
Káva (bezkofeínová)	16 kapsulí	109
Káva (s kofeínom)	17 kapsulí	129
Sušienky	200	550
Celkom		2588

Príloha č.26: Guerilla marketing



Príloha č.27: Virtuálny kútik



Príloha č.28:Sídlo zákazníckeho centra

